

# La décision d'implication internationale au sein de l'entreprise privée

## The Internationalisation Decision in the Private Firm

Donald Béliveau et Jean-François Billardon

Volume 15, numéro 1, 1984

Les processus décisionnels en matière de commerce extérieur : quelques éléments de réflexion à la lumière de l'expérience québécoise

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/701618ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/701618ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Institut québécois des hautes études internationales

ISSN

0014-2123 (imprimé)

1703-7891 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Béliveau, D. & Billardon, J.-F. (1984). La décision d'implication internationale au sein de l'entreprise privée. *Études internationales*, 15(1), 7-60.  
<https://doi.org/10.7202/701618ar>

Résumé de l'article

With the numerous improvements in the field of communication and the recent trends in high technology, changes in international management approach have occurred and among the consequences can be found a much higher degree of international economic dependence between the countries. The governments, in general, have put a lot of emphasis on programs that can help manufacturing businesses get involved in international development since they represent the prime motor to economic development. This article is based on a study whose main objective was to learn about the decision process of businessmen when it

comes to internationalization and to identify some of their perceptions as well as their degree of satisfaction in regard to a certain number of Canadian and Quebec government programs. The results are based on 480 usable returned questionnaires. The conclusions are to the effect that for the businessmen interested in international development, the main motivations are linked to international opportunities, unexploited production capacity and financial help through government programs. There is also indication that the type of government help needed will differ with the level of implications of the business in the international field.

## LA DÉCISION D'IMPLICATION INTERNATIONALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE PRIVÉE\*

Donald BÉLIVEAU et Jean-François BILLARDON\*\*

### *ABSTRACT — The Internationalisation Decision in the Private Firm*

*With the numerous improvements in the field of communication and the recent trends in high technology, changes in international management approach have occurred and among the consequences can be found a much higher degree of international economic dependence between the countries. The governments, in general, have put a lot of emphasis on programs that can help manufacturing businesses get involved in international development since they represent the prime motor to economic development. This article is based on a study whose main objective was to learn about the decision process of businessmen when it comes to internationalization and to identify some of their perceptions as well as their degree of satisfaction in regard to a certain number of Canadian and Quebec government programs. The results are based on 480 usable returned questionnaires. The conclusions are to the effect that for the businessmen interested in international development, the main motivations are linked to international opportunities, unexploited production capacity and financial help through government programs. There is also indication that the type of government help needed will differ with the level of implications of the business in the international field.*

À l'ère de la nouvelle division internationale du travail et du virage technologique, il est banal de parler de l'interdépendance croissante des économies nationales. Dans ce contexte, l'activité économique internationale d'un pays apparaît de plus en plus comme un déterminant-clé de sa santé monétaire et économique. Aussi au Canada, comme dans la plupart des autres pays, les gouvernements tant fédéral que provinciaux ont mis sur pied des organismes chargés de développer et d'administrer des programmes destinés à favoriser l'implication internationale des entreprises privées. Ces programmes prennent des formes telles que : campagnes d'information et de sensibilisation, programmes de formation, assistance technique et/ou financière, assurance...

Dans les dernières années, plusieurs efforts ont été faits par les gouvernements pour rationaliser leurs interventions en matière de commerce extérieur et en améliorer l'efficacité. Une des difficultés majeures auxquelles se heurtent ces efforts tient au fait que la plupart des formes d'aide visent à inciter les entrepreneurs privés à orienter leur entreprise vers un développement international. Or, l'étude de la manière dont les dirigeants d'entreprise prennent leurs décisions stratégiques, dont

---

\* Cette étude a été réalisée grâce à une subvention de la Fondation Donner accordée au C.Q.R.I.

\*\* Respectivement professeur à la Faculté des sciences de l'administration à l'Université Laval et professeur-substitut à l'Université du Québec à Chicoutimi.

celles relatives à l'internationalisation, en est encore à ses débuts. Plusieurs spécialistes de ce domaine ont noté le faible nombre de recherches scientifiques sur le comportement d'exportation des entreprises; au plan canadien, Brooks et Rosson (1982)<sup>1</sup> et Kaynak et Stevenson (1982)<sup>2</sup> ont déploré cette situation et, au plan québécois, le nombre d'études est encore plus rare, celle de Garnier (1974)<sup>3</sup> étant la plus fréquemment citée.

Dans cet article, nous rapportons les résultats d'une recherche destinée à améliorer la connaissance des processus décisionnels des entrepreneurs en matière d'internationalisation.

La première partie dresse un panorama des efforts gouvernementaux en faveur de l'exportation en prenant les cas canadien et québécois comme exemple.

La seconde partie présente une revue de la littérature sur le comportement d'exportation des entreprises.

La troisième partie est consacrée à la présentation des principaux résultats d'une recherche à grande échelle effectuée auprès des dirigeants d'entreprises québécoises pendant le printemps et l'été 1983 selon les deux thèmes suivants:

1. L'étude des raisons pour lesquelles les dirigeants envisagent, pour leur entreprise, une croissance internationale, nationale ou une croissance zéro.
2. L'étude des perceptions des dirigeants d'entreprise par rapport aux différents types d'aide gouvernementale, et, lorsqu'ils en ont l'expérience, leur degré de satisfaction par rapport à des institutions ou programmes particuliers.

En conclusion, un certain nombre d'actions sont recommandées qui doivent permettre une meilleure connaissance de la réalité des processus décisionnels stratégiques au sein des entreprises et une meilleure adéquation des interventions gouvernementales à ces processus.

## **I – PROBLÉMATIQUE DE L'AIDE GOUVERNEMENTALE À L'EXPORTATION: LES EXPÉRIENCES CANADIENNE ET QUÉBÉCOISE D'INTERVENTION OFFENSIVE EN MATIÈRE DE COMMERCE INTERNATIONAL**

L'intervention gouvernementale en matière de commerce international est multiforme: elle va des visites à l'étranger des premiers ministres jusqu'au contrôle des échanges commerciaux aux frontières. Les interventions défensives sont orientées vers la préservation des intérêts économiques nationaux contre la concurrence

- 
1. M.R. BROOKS, P.J. ROSSON, (1982). "A Study of Export Behavior of Small and Medium-Sized Manufacturing Firms in Three Canadian Provinces", in *Export Management*, M.R. CZINKOTA, G. TESAR, (Eds), Praeger, pp. 39-54.
  2. E. KAYNAK et L. STEVENSON, (1982), "Export Orientation of Nova Scotia Manufacturers" in *Export Management*, *op. cit.*, pp. 39-54.
  3. G. GARNIER, (1982), "Comparative Export Behavior of Small Canadian Firms in the Printing and Electrical Industries", in *Export Management*, *op. cit.*, pp. 113-131.

déloyale ou défavorable à long terme de la part d'agents économiques étrangers (réglementations douanières, politiques d'achat gouvernementales, réglementation des investissements étrangers, ...). En termes macro-économiques, les interventions défensives se traduisent donc par une limitation plus ou moins directe des importations et des investissements étrangers au pays. Les interventions offensives sont, quant à elles, tournées vers l'amélioration de la position concurrentielle nationale sur les marchés étrangers, que ce soit par la création d'un environnement international plus favorable aux produits et services nationaux ou par l'intervention directe en faveur de l'internationalisation d'entreprises nationales. C'est cette dernière catégorie d'intervention offensive à laquelle nous nous intéressons dans cet article et, en particulier, dans cette section qui comprend deux parties :

- La première présente une réflexion sur les objectifs poursuivis par l'aide gouvernementale à l'exportation ;
- La seconde propose une typologie des modes d'aides à l'exportation utilisés par les gouvernements canadien et québécois, et des justifications qui les sous-tendent ;

#### A — Les objectifs poursuivis par l'aide gouvernementale à l'exportation : des objectifs macro-économiques à l'intervention auprès d'agents micro-économiques

En intitulant son rapport « Pour un Canada plus fort à l'étranger »<sup>4</sup>, M. Hatch a très bien clarifié l'objectif général poursuivi par les gouvernements en matière de commerce international et, plus particulièrement, d'aide à l'exportation : améliorer la position concurrentielle globale de l'économie nationale sur les marchés étrangers. Le meilleur indicateur macro-économique de cette position concurrentielle par rapport aux économies concurrentes est la balance commerciale. C'est donc le solde de celle-ci qui constitue l'indicateur principal du succès ou de l'échec de la politique gouvernementale en matière de commerce international. Au plan quantitatif, on cherche à obtenir le solde positif le plus élevé possible. Toutefois, au plan qualitatif, la nature des échanges et leur répartition géographique déterminent la valeur stratégique à long terme du résultat observé. Or, le solde et la composition de la balance commerciale sont largement déterminés par les choix des agents économiques. Ainsi, s'ils veulent améliorer la position concurrentielle du Canada et du Québec sur le plan international, les gouvernements doivent chercher à influencer les décisions des entrepreneurs privés en matière d'internationalisation.

Au plan des moyens, les gouvernements se trouvent limités par deux facteurs :

1. Dans un système économique libéral, ils ne peuvent pas imposer une orientation aux agents économiques privés dont les décisions sont guidées par l'intérêt de leur entreprise.

---

4. Roger HATCH, « Pour un Canada plus fort à l'étranger », Rapport du Comité d'examen des Services de Promotion des Exportations, 30 novembre 1979.

2. Le Canada étant membre du GATT, les gouvernements canadien et québécois doivent veiller à ce que les moyens d'intervention qu'ils utilisent soient conformes aux termes de cet accord; ils doivent, en particulier, éviter toute subvention directe aux exportations.

Par ailleurs, les gouvernements canadien et québécois doivent s'assurer que le soutien qu'ils accordent aux exportateurs est équivalent à celui accordé aux entreprises exportatrices par les gouvernements des principales économies concurrentes. Cette parité avec l'aide gouvernementale à l'exportation disponible dans les autres pays est un élément très important pour assurer la compétitivité des entreprises canadiennes et québécoises, en particulier dans le domaine des biens d'équipement lourds, comme le contrat pour le métro de New York est venu nous le rappeler ces derniers mois.

Dans ce cadre, les moyens employés par les gouvernements canadien et québécois pour inciter les entrepreneurs privés à augmenter le degré d'implication internationale de leurs entreprises sont très variés. En faire la description détaillée en prenant en considération les programmes et les organismes qui les administrent serait beaucoup trop long dans le cadre de ce dossier; aussi allons-nous, dans la prochaine section, présenter une typologie des différentes formes d'aide et une réflexion sur les justifications qui les sous-tendent. Ce mode d'approche permet de dépasser le cadre des structures actuelles et des programmes particuliers dont la forme change régulièrement mais dont l'esprit reste le même, pour poser une problématique générale de l'aide gouvernementale à l'exportation.

## B — Un essai de typologie des aides gouvernementales à partir des expériences canadienne et québécoise

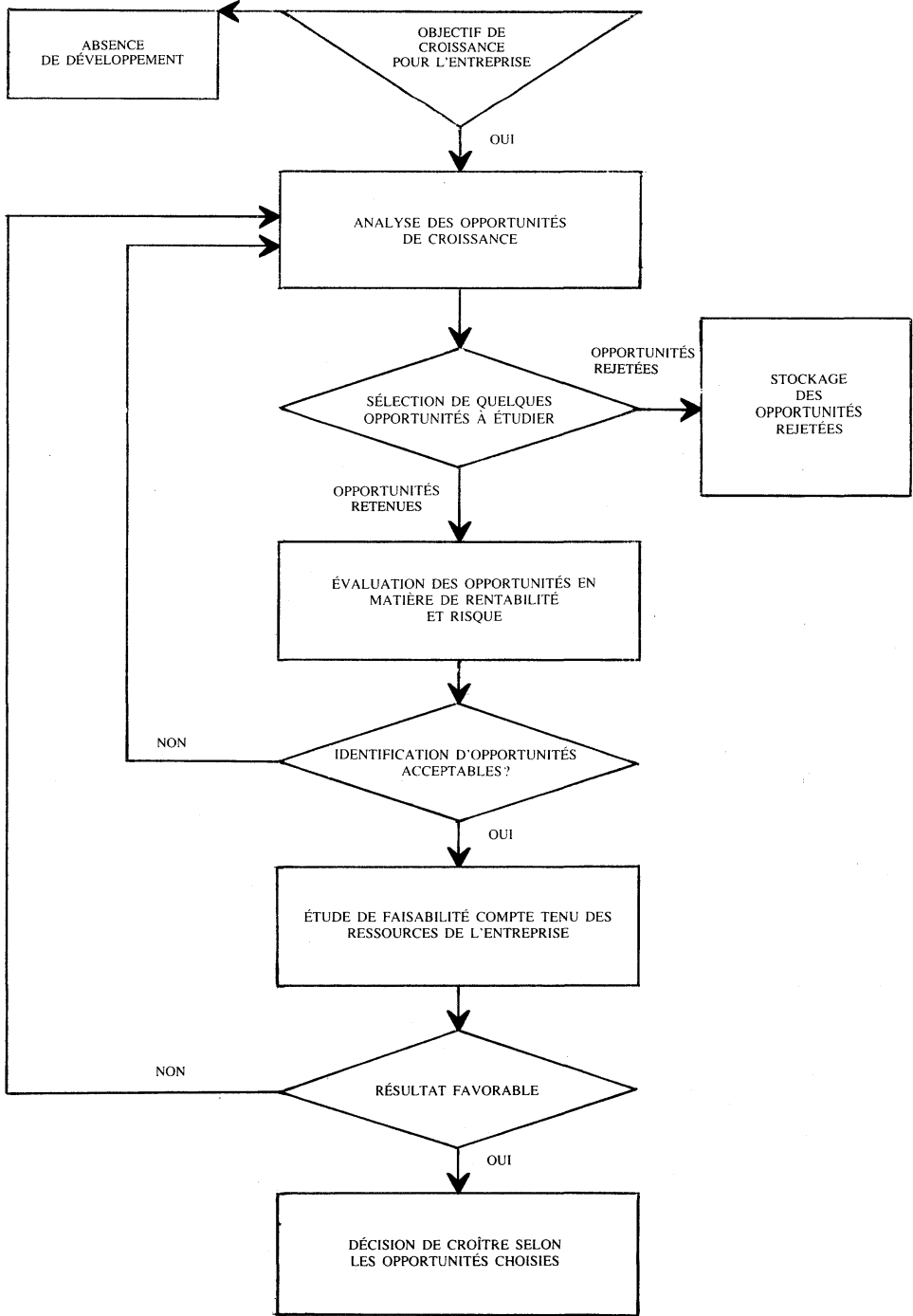
La typologie présentée dans cette section est construite à partir des objectifs poursuivis par les différentes formes d'aide gouvernementales à l'exportation. Ces objectifs sont définis en terme des effets recherchés sur les choix effectués en matière de croissance par les responsables d'entreprise. Le point de départ d'une telle démarche consiste à postuler un modèle décisionnel décrivant le processus par lequel un chef d'entreprise rationnel aboutit à la décision d'augmenter le degré d'internationalisation de son entreprise. Un tel modèle est proposé dans le premier paragraphe de cette section. Ce modèle est ensuite utilisé comme base pour définir la typologie des aides gouvernementales à l'exportation présentée dans le deuxième paragraphe.

### 1. *Un modèle de la prise de décision d'internationalisation*

La figure 1 présente un modèle de la prise de décision d'internationalisation fondé sur l'hypothèse de rationalité du décideur et dérivé d'un modèle-type d'analyse stratégique.

Le point de départ du modèle consiste à poser que seuls les dirigeants d'entreprise qui envisagent de faire croître leur entreprise sont des candidats potentiels pour un accroissement de l'implication internationale.

Figure 1  
Un modèle théorique de la prise  
de décision stratégique



Dans une deuxième étape, le modèle postule que les dirigeants candidats à la croissance se livrent à une analyse des opportunités de croissance qui s'offrent pour leur entreprise. Il est important de souligner ici que toutes les opportunités de développement possibles ne seront pas étudiées. Les études empiriques sur la prise de décision conduites respectivement par Herbert A. Simon<sup>5</sup> et James G. March<sup>6</sup>, en particulier, ont clairement mis en évidence le fait que les décideurs ont des capacités cognitives limitées et qu'ils agissent sous des contraintes de temps et de budget de telle manière qu'ils recherchent des solutions satisfaisantes plutôt qu'optimales. Dans la plupart des cas, c'est la perception d'un problème – défini comme la perception d'un décalage entre la situation actuelle et la situation souhaitée – ou d'une opportunité qui déclenche un processus décisionnel. Un nombre limité d'actions possibles est alors étudié, souvent de manière séquentielle plutôt que synoptique. Ainsi, la phase d'analyse des opportunités de croissance pour l'entreprise se traduira par l'étude subséquente des opportunités les plus faciles à étudier et les plus proches des activités actuelles de l'entreprise, ce qui favorise dans bien des cas les opportunités nationales.

Dans une troisième étape, les opportunités retenues sont analysées en terme de rentabilité et de risque. Si plusieurs opportunités ont été retenues, cette analyse est comparative. Dans cette phase du processus décisionnel, les opportunités internationales sont généralement défavorisées. En effet, le risque perçu relatif aux activités internationales est souvent supérieur à celui relatif aux activités nationales. De plus, pour les entreprises qui en sont au début de leur internationalisation, les investissements de développement de marché à effectuer sont généralement importants et la rentabilité des activités internationales s'en trouve affectée.

Si, à l'issue de ce premier niveau d'évaluation, des opportunités sont retenues, alors une deuxième évaluation sera effectuée; il s'agit d'une étude de faisabilité qui tient compte des ressources productives et financières de l'entreprise ainsi que de la capacité et de la volonté des dirigeants de mobiliser de nouvelles ressources si nécessaire<sup>7</sup>. Là encore, les ressources nécessaires à la saisie d'opportunités internationales sont souvent plus importantes et plus spécifiques que celles requises par les opportunités nationales, surtout si l'entreprise est un exportateur débutant.

Ainsi, selon ce modèle théorique, une décision d'accroissement de l'internationalisation de l'entreprise (à partir d'un niveau 0 ou d'un degré plus élevé) ne sera prise que si des opportunités internationales sont perçues par les dirigeants de l'entreprise, si ces opportunités satisfont des critères de rentabilité et de risque, et enfin, si elles apparaissent faisables en regard des ressources disponibles ou mobilisables.

---

5. Herbert A. SIMON, "On How to Decide What to Do", *Bell Journal of Economics*, Vol. 9, no. 2, Autumn 1979, pp. 494-507.

6. James G. MARCH, "Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice", *Bell Journal of Economics*, Vol. 8, no. 2, Autumn 1978.

7. Pour faciliter ce type d'analyse, un questionnaire d'autodiagnostic portant sur le management, la finance, le marketing et la production a été développé par Donald BÉLIVEAU et Jean-Émile DENIS. Réf.: Jean-Émile DENIS et collaborateurs, *La PME et l'exportation*, Les Presses H.E.C., Gaétan Morin, éditeur, 1984.

Nous ne pensons pas que le modèle proposé offre une représentation absolument fidèle de la réalité des processus décisionnels au sein des entreprises. Dans la plupart des cas, la démarche des décideurs ne sera pas aussi structurée et ne suivra pas chronologiquement les étapes du processus décisionnel théorique présenté ci-dessus<sup>8</sup>.

L'intérêt du modèle que nous venons de proposer n'est donc pas de représenter fidèlement les étapes chronologiques du processus décisionnel d'internationalisation, mais par un effort de formalisation, d'identifier les composantes de ce processus. Ceci nous permet dans le paragraphe qui suit d'analyser les interventions gouvernementales en matière d'aide à l'exportation selon la composante du processus qu'elles tentent d'influencer.

## *2. Un essai de typologie des aides gouvernementales à l'exportation selon les objectifs poursuivis*

Le modèle proposé ci-dessus nous conduit à classer les aides gouvernementales à l'exportation en quatre catégories:

1. Interventions orientées vers l'augmentation de la perception d'opportunités internationales par les dirigeants d'entreprises;
2. Actions aidant à limiter les coûts et les risques associés au développement sur les marchés étrangers;
3. Soutien aux entreprises pour l'obtention des contrats internationaux;
4. Amélioration de la compétence des entreprises en matière de commerce international.

Ces différentes catégories d'interventions sont décrites dans les lignes qui suivent.

### *a) Les interventions orientées vers l'augmentation de la perception d'opportunités internationales par les dirigeants d'entreprises*

Cette catégorie d'interventions regroupe toutes les actions d'information aux exportateurs actuels et potentiels sur les opportunités d'affaires à l'étranger et les interventions générales ou spécifiques en matière de prospection des marchés étrangers ou de promotion des industries canadiennes ou québécoises à l'étranger.

#### ● L'information sur les marchés étrangers

Au plan du commerce extérieur comme pour l'ensemble des activités économiques, les gouvernements jouent un rôle d'informateurs des agents économiques. Les délégations commerciales à l'étranger (ambassades du Canada, consulats canadiens, délégations générales du gouvernement du Québec) constituent une source d'information privilégiée sur les marchés étrangers. Ces services participent à la collecte systématique d'informations destinées à la constitution de banques de données sur les marchés extérieurs. Cette information est mise à la disposition du public de la

8. Le lecteur intéressé par la problématique de la décision stratégique pourra se reporter à MINTZBERG *et al.*, "The Structure of Unstructured Decision Processes", *Administrative Science Quarterly*, June 1976.



même manière que d'autres catégories d'information économique (généralement, rapports et documents disponibles sur demande auprès du MEIR fédéral ou du ministère du Commerce extérieur québécois).

Certaines études spécifiques d'initiative gouvernementale ou privée peuvent aussi être réalisées par les services officiels et donnent alors lieu à une diffusion systématique auprès des industriels concernés et parfois à la mise sur pied de séminaires.

Enfin, les délégués commerciaux à l'étranger ont aussi pour mission de répondre aux demandes de renseignements commerciaux des industriels canadiens et québécois.

- La promotion à l'étranger et la prospection des marchés

Les organismes gouvernementaux cherchent à mettre les entreprises en contact avec des clients étrangers potentiels de trois manières différentes :

1. en facilitant la présence des entreprises canadiennes et québécoises dans les expositions commerciales internationales par le biais d'un soutien financier et logistique ;
2. en organisant des missions commerciales à l'étranger, subventionnées par les fonds publics ;
3. en mettant sur pied des visites d'industriels étrangers ou en finançant l'accueil au Canada de clients étrangers par des entreprises privées.

Cette deuxième catégorie d'intervention est encore plus orientée que la première vers l'incitation directe à percevoir des opportunités par la mise en contact avec les marchés et clients étrangers. La logique de ce type d'intervention repose sur le deuxième postulat du modèle présenté plus haut : le pré-requis nécessaire à toute décision d'augmentation du degré d'internationalisation d'une entreprise est la perception d'opportunités sur les marchés étrangers. Par ailleurs, les actions de prospection et de promotion sur les marchés étrangers sont relativement coûteuses et complexes à organiser pour un résultat *a priori* aléatoire ; les gouvernements cherchent à lever ce frein en prenant en charge une partie des coûts et des formalités d'organisation. Le rôle de facilitateur de l'activité économique des gouvernements se traduit donc ici par une assistance directe au développement de marché à l'étranger. On notera toutefois que l'ensemble des actions mentionnées plus haut sont offertes sur demande et que les entreprises doivent satisfaire certains critères pour bénéficier des différents programmes comprenant ce type d'aide (Programme des projets de promotion, Programme de développement des marchés d'exportation, Aide à la promotion des exportations).

- b) *Les actions visant à limiter les coûts et les risques associés au développement sur les marchés étrangers*

Un deuxième volet très important de l'aide gouvernementale à l'exportation vise à réduire les coûts et le risque perçu de l'internationalisation pour une entreprise.

On vient de voir plus haut que les gouvernements prenaient en charge une partie des coûts afférant à la promotion et à la prospection sur les marchés étrangers (généralement remboursables sur le chiffre d'affaires qui en découle, s'il y a lieu). D'autres types de financement sont disponibles, en particulier des prêts par la Société d'Expansion des Exportations (SEE) ou la Société de Développement Industriel du Québec (SDIQ). Ce dernier organisme offre aussi un programme de remboursement partiel des intérêts d'emprunts liés au développement international dans la mesure où certains objectifs de progression de chiffre d'affaires exporté sont atteints. Ainsi, les gouvernements cherchent à limiter les coûts de l'internationalisation et à faciliter le financement de celle-ci par le biais de prêts ou de garanties de prêts.

Par ailleurs, le gouvernement canadien comme la plupart des gouvernements étrangers offre, par le biais de la SEE, diverses possibilités d'assurances contre les risques commerciaux, politiques et administratifs liés aux activités internationales des entreprises. Ces assurances sont particulièrement importantes dans le cas de grands projets types « Usine clés en mains », d'investissement à l'étranger ou d'activités commerciales dans des zones politiquement instables. Dans ces cas, l'assurance des risques par un organisme gouvernemental est un pré-requis au financement par les organismes ou institutions internationales.

Ainsi les gouvernements agissent pour modifier l'évaluation de la rentabilité et des risques associés à l'internationalisation par les entrepreneurs, et interviennent au niveau de la 3<sup>ème</sup> étape de notre modèle. La logique de ce type d'interventions s'appuie aussi sur les constatations suivantes :

- 1) les économies concurrentes offrent ce type de service à leurs entrepreneurs, donc il s'agit d'un facteur important dans la détermination de la compétitivité de l'offre canadienne et québécoise.
- 2) les risques associés à certains contrats internationaux sont tels qu'ils ne peuvent être pris en charge que par la collectivité, plutôt que par des agents économiques privés
- 3) les activités internationales sont souvent très rentables à moyen et long terme, mais impliquent un investissement à court terme fréquemment supérieur aux activités nationales et aussi un risque plus élevé ce qui pourrait amener les entrepreneurs à rejeter ce type d'activité.

*c) Le soutien aux entreprises pour l'obtention de contrats internationaux*

Cette troisième catégorie d'intervention recouvre principalement 5 types d'actions gouvernementales :

- 1) le crédit aux acheteurs étrangers (SEE)
- 2) les garanties et cautionnement des entreprises canadiennes par le gouvernement dans le cadre de gros contrats. Ces garanties et cautions sont généralement exigées par les clients étrangers, eux aussi des États, ou des sociétés nationales dans la plupart des cas (SEE, PDME).
- 3) l'aide à la formation de consortium pour l'obtention de contrats portant sur de grands projets d'investissement. L'État canadien devient parfois même

contracteur par le biais de la Corporation commerciale canadienne qui peut agir comme leader dans le cadre de certains projets.

- 4) négociation de contrats de défense (matériel militaire) avec des nations étrangères
- 5) accord de coopération, en particulier avec des pays en voie de développement par le biais de l'ACDI (Association Canadienne pour le Développement International).

Ces interventions permettent donc à des entreprises canadiennes de se voir attribuer des contrats impossibles à obtenir avec du financement ou des garanties privées en raison de leur importance et/ou des conditions de la concurrence internationale. Elles constituent aussi dans certains cas une véritable négociation d'État à État de contreparties commerciales à une assistance financière ou technologique. Les gouvernements, par le biais de ce type d'intervention, génèrent des opportunités d'affaires pour les entreprises privées.

#### *d) Amélioration des compétences des entreprises en matière d'exportation*

Dans une perspective à plus long terme, les gouvernements interviennent enfin dans le domaine de la formation des cadres et responsables d'entreprises, et agissent comme conseils techniques sur les problèmes d'études de marché, de logistique, d'assurance, de droit international, etc. Bien que les gouvernements interviennent directement en ces matières par le biais de fonctionnaires spécialisés, une part importante de ce type d'intervention vise, d'une part, à susciter les initiatives des universités et des professionnels spécialistes de ces différents domaines, et d'autre part, à aider les entreprises à financer les services de consultants spécialisés.

Au Québec, l'action du Centre de recherches industrielles du Québec (CRIQ) en matière de développement de produits et de dépôts de brevets mérite d'être soulignée.

#### *e) Conclusion*

Notre réflexion sur une typologie des interventions gouvernementales offensives en matière d'exportation nous a conduits à identifier quatre domaines d'action privilégiés:

1. Sensibilisation des entrepreneurs aux opportunités d'affaires sur les marchés étrangers;
2. Action en vue de diminuer les coûts et les risques associés aux activités internationales;
3. Soutien aux entreprises pour l'obtention de contrats internationaux;
4. Amélioration des compétences des entreprises en matière d'exportations, formation et conseils techniques.

Nous avons constaté que les systèmes d'aide à l'exportation canadien et québécois étaient avant tout fondés sur une logique d'incitation aux entrepreneurs à s'impliquer internationalement, doublée d'une volonté d'ajustement avec les systèmes d'assistance étrangers. Nous avons aussi montré que les types d'aide gouvernementale à l'exportation que nous avons identifiés correspondent d'assez près au

modèle décisionnel théorique proposé plus haut. Mais ce modèle est-il conforme à la réalité des processus décisionnels au sein des entreprises? C'est à cette question que le reste de notre article tente d'apporter des éléments de réponse en présentant tout d'abord une revue de la littérature sur le comportement d'exportation des entreprises, et ensuite les résultats de notre propre recherche auprès des entrepreneurs québécois.

## II — LA DÉCISION D'IMPLICATION INTERNATIONALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE PRIVÉE: REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LE COMPORTEMENT D'EXPORTATION DES ENTREPRISES<sup>9</sup>

La volonté de mieux comprendre le développement international des entreprises a conduit plusieurs spécialistes à mener des recherches sur le comportement d'exportation des entreprises. Ces recherches peuvent être regroupées en deux courants: l'analyse des profils d'entreprise selon leur degré d'implication internationale, et le développement de modèles explicatifs du comportement d'exportation. Les résultats de ces deux courants de recherche les plus pertinents dans une perspective d'intervention sont commentés successivement dans les deux paragraphes de cette section<sup>10</sup>.

### A — Les études de profils d'entreprises

Les études de profils d'entreprises ont joué un rôle déterminant dans l'accumulation de connaissances sur le comportement d'exportation. L'approche utilisée dans ce type d'étude consiste à classer les entreprises selon leur degré d'implication internationale, à décrire les caractéristiques moyennes des entreprises par groupe et à analyser les différences entre les profils moyens des entreprises des différents groupes. Les variables de classification les plus utilisées ont été:

1. Une variable dichotomique « Exporte-n'exporte pas »;
2. Une variable de classification « Stade d'internationalisation » qui définit de cinq à sept degrés d'internationalisation.

#### 1. *La différence observée entre les entreprises non exportatrices et les entreprises exportatrices*

À la suite de l'étude de Simpson et Kujawa<sup>11</sup>, plusieurs chercheurs ont conduit des analyses comparées des profils d'entreprises exportatrices versus non exporta-

9. Cette section s'inspire largement de Jean-François BILLARDON et Donald BÉLIVEAU, « La recherche sur le comportement d'exportation des entreprises: Synthèse critique », Document non publié, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, août 1983.

10. Le lecteur peut se reporter à W.J. BILKEY, (1978), "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms", *Journal of International Business Studies*, Spring-Summer, pp. 33-46, pour une revue détaillée des résultats de recherche publiés avant 1977.

11. C.L. SIMPSON et D. KUJAWA, (1974), "The Export Decision Process: An Empirical Enquiry", *Journal of International Business Studies*, Spring, pp. 107-117.

trices selon les caractéristiques des entreprises et de leurs dirigeants (voir, par exemple, l'étude de Brooks et Rosson<sup>12</sup> au Canada et celle de Cavusgil, Bilkey et Tesar<sup>13</sup> aux États-Unis).

Ces études ont permis de mettre en évidence le fait que les dirigeants des entreprises exportatrices ont une perception plus favorable de l'exportation que leurs collègues d'entreprises non exportatrices. Ainsi les résultats observés tendent à montrer que, pour les dirigeants d'entreprises exportatrices, l'exportation apparaît moins risquée et coûteuse que pour les dirigeants d'entreprises non exportatrices. Simpson et Kujawa avaient aussi identifié une perception plus favorable de la rentabilité des exportations chez les exportateurs que chez les non exportateurs; Cavusgil *et al.* apportaient une conclusion allant dans le même sens en identifiant une perception plus favorable de la contribution de l'exportation aux objectifs de l'entreprise chez les exportateurs que chez les non exportateurs, mais Brooks et Rosson n'ont pas identifié de différence significative en matière de perception de la rentabilité de l'exportation entre les deux groupes interrogés.

L'étude de Cavusgil *et al.* révèle que les entreprises ayant la plus forte probabilité d'exporter sont orientées vers la croissance et le profit, planifient le développement des marchés et explorent systématiquement les possibilités d'exportation. Brooks et Rosson confirment que les entreprises exportatrices se livrent à une recherche d'information plus active que les entreprises non exportatrices sur les possibilités d'exportation.

Des résultats divergents sont rapportés dans la littérature sur des dimensions telles que les caractéristiques structurelles des entreprises ou les caractéristiques personnelles des dirigeants. Les dimensions majeures à retenir sont donc les suivantes:

- Les dirigeants d'entreprises exportatrices ont une meilleure perception de l'exportation que les dirigeants d'entreprises non exportatrices, en particulier sur les dimensions coûts, risques et contribution aux objectifs de l'entreprise.
- La planification du développement de marché et l'analyse systématique des opportunités d'exportation sont plus développées au sein des entreprises exportatrices que des entreprises non exportatrices.

## 2. Les modèles de stades d'internationalisation

L'étude des différences entre les entreprises exportatrices et non exportatrices n'apparaît pas satisfaisante lorsqu'on prend en considération le fait qu'une entreprise passe par différents stades lors de son processus d'internationalisation<sup>14</sup>. Certains auteurs ont proposé des modèles descriptifs des différents stades d'internationalisation et ont étudié les caractéristiques qui différencient les entreprises classées aux

12. M.R. BROOKS et P.J. ROSSON, *op. cit.*

13. S.T. CAVUSGIL; W.J. BILKEY; G. TESAR, (1979), "A Note on the Export Behavior of Firms: Exporter Profiles", *Journal of International Business Studies*, Summer, pp. 91-97.

14. G. TESAR, (1975), "Empirical Study of Export Operations Among Small and Medium Sized Manufacturing Firms", Ph.D. Dissertation, The University of Wisconsin, Madison, Wisconsin.

**Figure 2**  
**Caractérisation des stades du processus d'internationalisation (Cavusgil (1982))**

	Stade 1		Stade 2		Stade 3		Stade 4		Stade 5
STADE DANS LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION	PRÉ-IMPLICATION		IMPLICATION RÉACTIVE (Réponse à des opportunités non sollicitées)		IMPLICATION EXPÉRIMENTALE LIMITÉE		IMPLICATION ACTIVE		IMPLICATION AVEC ENGAGEMENT (à grande échelle et pour toujours)
CONSCIENCE DES OPPORTUNITÉS	Faible		Sporadique		Modérée		Élevée		Intense
NATURE DES PROCESSUS DE RECHERCHE D'INFORMATION	Limités	et	sélectifs				Recherche intensive de possibilités d'affaires		
MODE DE PRISE DE DÉCISION DOMINANT	Partiel	et	incrémental				Formel	et	structuré
HABILETÉS DÉCISIONNELLES LES PLUS UTILISÉES	Passives	et	réactives		Intuition et orientation vers la résolution de problèmes		Pro-actives et entrepreneuriales		Très systématiques et informées

différents stades. Les études les plus récentes sur ce sujet sont celles de Bilkey et Tesar (1977)<sup>15</sup>, Czinkota et Johnston (1981)<sup>16</sup> et Cavusgil (1982)<sup>17</sup>.

À titre d'illustration du type de modèle développé par ces auteurs, celui proposé par Cavusgil est reproduit à la figure 2. Les différences significatives entre les groupes d'entreprises apparaissent sur des variables différentes selon les stades qui sont comparés. Dépassant la description, les auteurs en tirent généralement les conclusions que les variables qui font passer les entreprises d'un stade à l'autre varient selon les stades, de même que leur importance relative. Toutefois cette interprétation causaliste des différences observées entre les groupes d'entreprises n'est pas méthodologiquement fondée puisqu'elle s'appuie sur des relations de type corrélationnel.

Cette observation s'applique aussi aux études de profils d'entreprise et a suscité plusieurs efforts pour développer des modèles explicatifs du comportement d'exportation. Nous décrivons les principaux modèles explicatifs proposés dans les lignes qui suivent.

### 3. Les modèles explicatifs du comportement d'exportation

Le modèle de Johanson et Vahlne (1977)<sup>18</sup>

Johanson et Vahlne ont été les premiers à proposer un modèle théorique du processus d'internationalisation de la firme, fondé sur la notion d'apprentissage; ils ont développé leur modèle à partir de deux postulats:

1. L'absence de connaissance des marchés de même que la méconnaissance des affaires internationales sont les freins majeurs à l'implication internationale.
2. Ces connaissances s'acquièrent essentiellement en menant des opérations internationales.

La conjonction de ces deux postulats amène Johanson et Vahlne à poser que le développement international de l'entreprise prendra soit la forme d'une augmentation progressive de l'implication sur un marché, soit celle d'une implication séquentielle sur plusieurs marchés.

La notion d'apprentissage de l'organisation proposée par Johanson et Vahlne comme explication du processus d'internationalisation de l'entreprise a été largement reprise par les auteurs qui les ont suivis; Bilkey (1978) retient d'ailleurs ce point dans ses conclusions.

15. W.J. BILKEY; G. TESAR; (1977), "The Export Behavior of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies*, Spring.

16. M.R. CZINKOTA, et W.J. JOHNSTON; (1981), "Segmenting U.S. Firms for Export Development", *Journal of Business Research*, 9, no. 4.

17. S.T. CAVUSGIL, (1982), "Some observations on the Relevance of Critical Variables for Internationalization Stages", in *Export Management*, M.R. CZINKOTA, G. TESAR (Eds), Praeger, pp. 276-286.

18. J. JOHANSON; et J.E. VAHLNE; (1977) "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments", *Journal of International Business Studies*, Summer, pp. 23-32.

### Le modèle de Wiedersheim-Paul, Olson et Welch (1978)<sup>19</sup>

Contrairement à Johanson et Vahlne, ces auteurs n'ont pas tenté de développer une théorie générale de l'internationalisation de l'entreprise, mais plutôt un modèle explicatif de la première implication de l'entreprise à l'exportation. Selon Wiedersheim-Paul *et al.*, la décision d'exporter résulte d'activités de recherche d'informations préalables à l'exportation; les auteurs nous proposent donc un modèle de traitement de l'information par la direction générale de l'entreprise. Selon ce modèle (reproduit à la figure 3), les caractéristiques du décideur, de l'environnement de l'entreprise et de l'entreprise elle-même, ainsi que leur interaction, génèrent un certain nombre de facteurs qui peuvent éveiller l'attention du décideur à l'exportation. Si le décideur a son attention attirée par l'exportation, il se lancera dans une recherche d'information le conduisant ultimement à prendre la décision d'exporter. Wiedersheim-Paul *et al.* font appel aux résultats d'études antérieures pour définir les facteurs susceptibles de susciter l'intérêt des décideurs pour l'exportation. En effet, la plupart des études de profils des entreprises exportatrices et non exportatrices ont aussi tenté d'identifier la raison majeure qui avait justifié la première exportation de l'entreprise. Selon ces études, le stimulus majeur qui déclenche l'exportation est soit externe (commande étrangère non sollicitée), soit interne (disponibilité de ressources non utilisées). Dans le premier cas, le fait de commencer à exporter apparaît comme la saisie d'une opportunité et dans le second comme la résolution d'un problème.

Suite à ces résultats, Wiedersheim-Paul *et al.* retiennent les facteurs suivants:

- facteurs internes: la compétence distinctive de l'entreprise et la capacité excédentaire de l'entreprise, au sens large;
- facteurs externes: les commandes non sollicitées, les opportunités de marché, la concurrence et les mesures gouvernementales d'aide aux exportateurs.

Cette description rapide du modèle de Wiedersheim-Paul *et al.* en montre la richesse. Toutefois, si les auteurs ont eu le mérite de démontrer le potentiel de la théorie du traitement de l'information pour l'explication du comportement d'exportation, leur modèle reste à valider empiriquement.

### Le modèle de Cavusgil et Nevin (1981)<sup>20</sup>

En se fondant sur des travaux antérieurs (Cavusgil (1976); Cavusgil *et al.* (1979)), ces auteurs proposent un modèle mettant en relation le comportement d'exportation de l'entreprise et les déterminants organisationnels de ce comportement. Le modèle postulé par les auteurs est reproduit à la figure 4. Ce modèle correspond en fait à une présentation différente des résultats de recherche de Cavusgil *et al.* (1979)<sup>21</sup> décrits plus haut. L'intérêt de cette présentation est de regrouper les variables en facteurs exogènes et endogènes et de postuler des

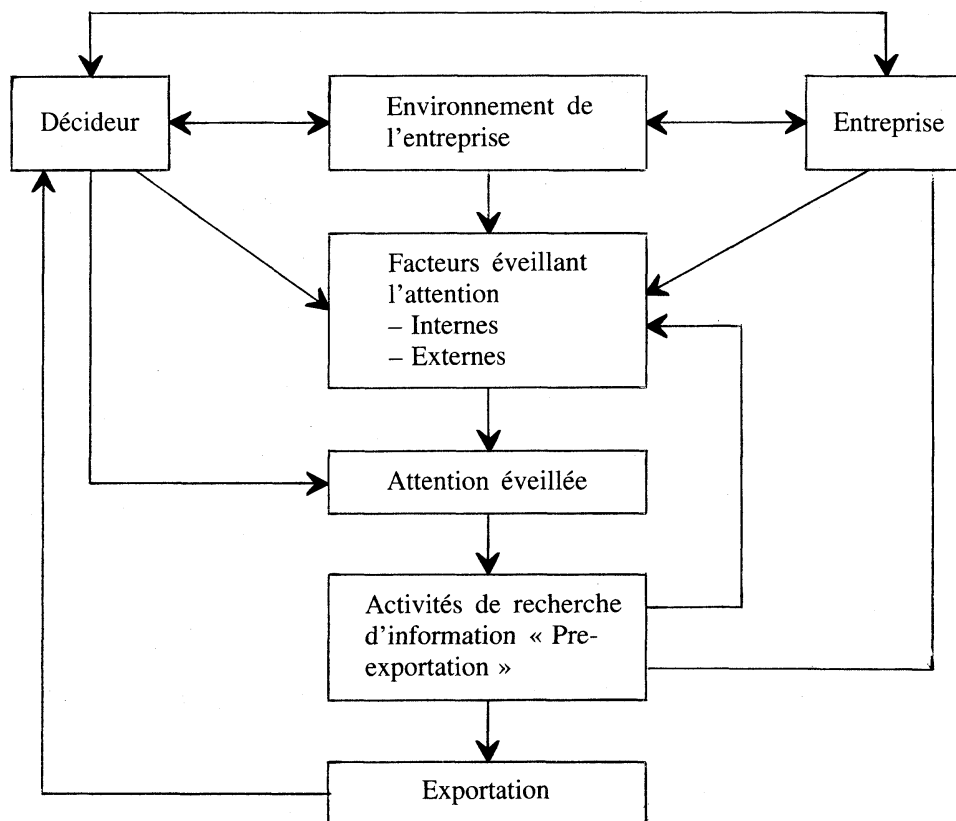
19. F. PAUL-WIEDERSHEIM, H.C. OLSON et L.S. WELCH; (1978), "Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization", *Journal of International Business Studies*, 9.

20. S.T., CAVUSGIL (1981), et J.R. NEVIN; "Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing Research*, Vol. XVIII, February, pp. 144-119.

21. S.T. CAVUSGIL; W.J. BILKEY et G. TESAR, (1979), *op. cit.*



Figure 3  
Facteurs affectant les activités « Pre-exportation »  
de l'entreprise. (Wiedersheim-Paul *et al.* (1978))

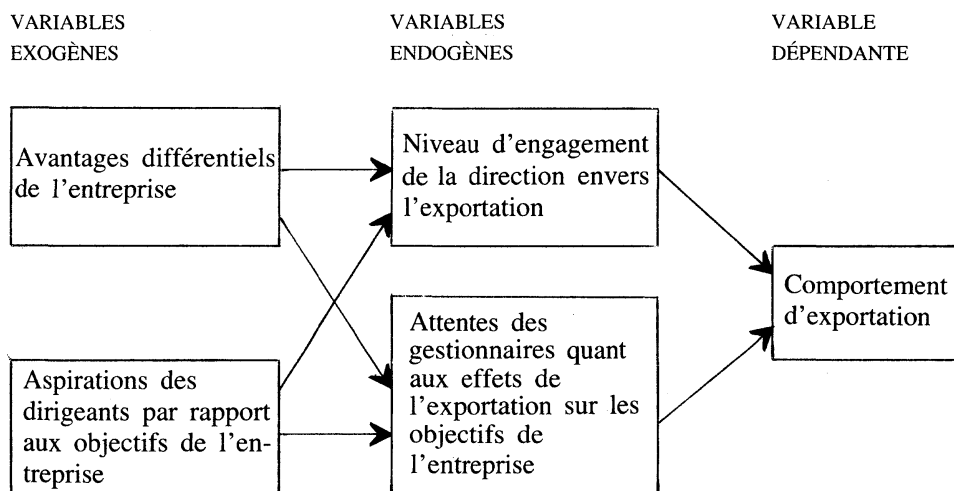


relations de causalité entre les différentes composantes du modèle. Ainsi, le fait que l'entreprise possède des avantages différentiels et que ses dirigeants aient des aspirations orientées vers les croissances et le profit sont des conditions favorables à l'implication internationale. Toutefois, ce sont les attentes des gestionnaires par rapport aux effets de l'exportation sur les objectifs de l'entreprise et le niveau d'engagement de la direction de l'entreprise envers l'exportation qui sont en relation directe avec le choix d'implication internationale.

Les limites du modèle de Cavusgil et Nevin sont soulignées par les auteurs eux-mêmes :

- échantillon limité à un seul État américain (Wisconsin);
- étude en coupe instantanée, ce qui ne permet pas de s'engager dans des raisonnements causalistes;
- mesure dichotomique du comportement d'exportation;
- examen d'un nombre limité de déterminants internes.

**Figure 4**  
**Propositions de relations causales entre les déterminants internes**  
**du comportement d'exportation. (Cavusgil et Nevin (1981))**



Ces limites sont réelles, mais il nous semble que le modèle proposé souffre d'une faiblesse plus fondamentale : la direction des relations postulées par Cavusgil et Nevin n'est pas véritablement soutenue par un cadre théorique. En effet, il semble difficile de soutenir que le fait que l'entreprise exporte n'a pas d'influence sur les perceptions de l'exportation par les managers et sur le degré d'implication de l'entreprise par rapport à l'exportation. On peut penser que cette faiblesse provient du fait que Cavusgil et Nevin ont adopté une démarche inductive et ont validé leur modèle à partir de la même base de données que celle sur laquelle les études exploratoires avaient été conduites. Bien que le modèle proposé constitue un cadre de référence intégrateur intéressant, il reste un modèle descriptif qui identifie l'association entre les caractéristiques objectives et/ou perçues de l'entreprise et les attitudes des managers, d'une part, et le fait que l'entreprise soit exportatrice ou non, d'autre part.

Ces limites ne sont pas propres à l'approche de Cavusgil et Nevin, mais s'appliquent à la plupart des modèles discutés ci-dessus, qu'il s'agisse des modèles de profils d'entreprises, de stade d'internationalisation ou des tentatives pour développer des modèles explicatifs. La plupart des études discutées nous fournissent en effet des modèles descriptifs qui permettent de définir des hypothèses quant aux variables qui incitent la direction d'une entreprise à augmenter le degré d'internationalisation de cette dernière.

Toutefois, à l'exception de l'étude de Wiedersheim-Paul *et al.*, aucune des recherches discutées ne permet véritablement d'établir une théorie explicative de la décision d'internationalisation. Or, c'est bien une telle théorie qui permettrait le

mieux de concevoir et d'évaluer un système d'aide à l'internationalisation des entreprises. Quelques auteurs ont récemment suggéré d'étudier les intentions décisionnelles des décideurs en matière d'internationalisation et leurs déterminants. Cette voie nous semble prometteuse et nous la discutons plus en détail ci-dessous.

#### 4. Les études sur la décision d'internationalisation

Compte tenu des limites des approches discutées précédemment, les études portant sur la décision d'internationalisation nous paraissent jouir d'un potentiel très important en matière d'explication du processus d'internationalisation des entreprises. En effet, ce type d'étude prend en compte la dynamique du processus et met l'accent sur l'importance prédominante de la direction de l'entreprise dans l'évolution de celle-ci. Ce courant de recherche est, à notre avis, au coeur du problème car le fait que l'entreprise exporte ou pas et son degré d'implication internationale sont le résultat d'une série de décisions ou non-décisions de la direction générale. Par ailleurs, la situation de l'entreprise au moment de l'étude a une influence sur les perceptions, les attitudes et les actions de la direction générale, et une recherche sur la décision d'internationalisation permet de mettre ces phénomènes en lumière.

Enfin, le choix de la décision d'internationalisation comme variable dépendante permet d'établir une certaine cohérence théorique entre celle-ci et les variables indépendantes (principalement les attitudes et perceptions des dirigeants), cohérence extrêmement difficile à établir lorsque la variable dépendante choisie est une variable d'état de l'entreprise du type « exporte-n'exporte pas ». Malheureusement, la plupart des études se sont concentrées, à la suite de Wiedersheim-Paul *et al.* (1978)<sup>22</sup>, sur la décision de première exportation. Ce choix est implicitement soutenu par la croyance que l'organisation qui a commencé à exporter entre dans un processus d'apprentissage qui va l'entraîner à travers les différentes étapes du processus d'internationalisation. Le fait que beaucoup d'entreprises restent des exportateurs marginaux, que plusieurs leaders de l'exportation canadiens, américains et européens aient rencontré des difficultés et se soient parfois repliés sur le marché local introduit un doute sérieux par rapport à ce postulat.

Par ailleurs, l'étude des motivations de la première exportation, plusieurs années après que celle-ci ait eu lieu, nous semble traduire une confiance exagérée dans les données d'enquête. Dans le domaine de l'étude de la décision d'internationalisation, les travaux de Reid (1981<sup>23</sup>, 1982<sup>24</sup>) constituent probablement l'apport conceptuel et méthodologie le plus important. Cet auteur propose de concevoir la prise de décision d'internationalisation comme un processus d'adoption d'une innovation (voir cadre conceptuel à la figure 5). À la suite d'une revue de la littérature, il souligne le fait que le comportement de l'entreprise en matière d'internationalisation résulte de l'interaction entre les caractéristiques du décideur et

22. F. WIEDERSHEIM-PAUL, H.C. OLSON; et L.S. WELCH, (1978), *op. cit.*

23. S.D. REID, (1981), "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, Foro, automne 1981, pp. 101-112.

24. S. REID, (1982), "The Impact of Size on Export Behavior in Small Firms", in CZINKOTA et TESAR, *op. cit.*, pp. 18-38.

Figure 5

## Le comportement d'exportation comme processus d'adoption d'une innovation (Reid (1981))

	Stade 1	Stade 2	Stade 3	Stade 4	Stade 5
	Conscience de l'exportation	Intention d'exporter	Essai de l'exportation	Évaluation de l'exportation	Acceptation de l'exportation
STADES D'ADOPTION DE L'EXPORTATION	Prise de conscience d'un problème ou d'une opportunité. Éveil du besoin	Motivation, attitude, croyances et attentes par rapport à la contribution de l'exportation	Expérience personnelle d'exportation à petite échelle.	Résultats du démarrage de l'exportation	Adoption de l'exportation/rejet de l'exportation
DÉCIDEUR	Expérience passée reliée à l'exportation ou pas; type, niveau et quantité d'information étrangère à laquelle l'individu est exposé, et caractéristiques individuelles associées; commandes étrangères non sollicitées	Attentes par rapport à l'entrée sur un marché étranger, orientation par rapport au marché étranger, orientation par rapport à l'exportation, et attitudes sous-jacentes par rapport à l'implication internationale	A recherché des commandes étrangères en explorant des marchés étrangers	Rentabilité, stabilité des ventes	Expansion de l'exportation qui se traduit par une croissance export continue telle que: (1) croissance du pourcentage de chiffre d'affaires export; (2) entrée continue sur de nouveaux marchés; (3) croissance continue du chiffre d'affaires export; (4) introduction permanente de nouveaux produits sur les marchés étrangers
VARIABLES IMPLIQUÉES					
ENTREPRISE	Performance passée de l'entreprise, réputation et visibilité	Objectifs de la direction générale et ressources existantes de l'entreprise	Commandes étrangères non sollicitées, existence de ressources disponibles sur le plan financier et celui des capacités de gestion	Résultats du démarrage de l'exportation	
VARIABLES IMPLIQUÉES					

celles de l'entreprise. Toutefois, les attitudes du décideur, sa motivation et ses attentes jouent un rôle médiateur entre les opportunités et le comportement de l'organisation et sont, par conséquent, les principaux déterminants du fait que l'entreprise s'implique internationalement. Compte tenu de ces observations, Reid affirme :

Une approche fondée sur le traitement de l'information semble être le cadre de référence le plus productif que les chercheurs puissent adopter pour étudier le comportement d'adoption de l'exportation (Reid, 1981)<sup>25</sup>.

Le cadre de référence proposé par Reid nous paraît être le plus structuré et le plus riche existant actuellement dans la littérature : il permet d'analyser aussi bien la décision de première implication que les décisions subséquentes d'augmentation de l'implication internationale par accroissement de la présence sur un marché et/ou entrée sur de nouveaux marchés étrangers.

Compte tenu de l'interaction entre la situation de l'entreprise et les attitudes, perceptions et comportements des managers, il nous semble que le choix de l'intention d'activité export comme variable dépendante des modèles de comportement d'exportation des entreprises soit le seul qui permette de parvenir à des modèles explicatifs.

## B — Conclusion

La recherche sur le comportement d'exportation des entreprises s'est développée selon deux grands courants : l'analyse de profils d'entreprise et le développement de modèles de comportement des entreprises. Une part importante des analyses de profils d'entreprise a été consacrée à identifier les caractéristiques discriminant les exportateurs des non-exportateurs. Par la suite, plusieurs études ont développé des analyses plus poussées destinées à segmenter la population des entreprises selon différents stades de développement international. Ces deux types d'étude ont permis de mettre en évidence l'importance déterminante des attitudes et perceptions des dirigeants ainsi que des activités de support à l'exportation comme variables associées au degré d'internationalisation des entreprises. Les caractéristiques structurelles des firmes ont dans la plupart des recherches eu un pouvoir discriminant moins important. Les tentatives pour modéliser le comportement d'exportation des entreprises se sont largement appuyées sur les résultats obtenus dans les études de profil, et la plupart des modèles sont statiques et descriptifs.

Les spécialistes s'accordent pour considérer que les opportunités d'exportation et les caractéristiques de l'entreprise sont médiatisées par les attitudes et perceptions des dirigeants qui jouent le rôle clé dans la détermination du comportement d'exportation de l'entreprise. Par ailleurs, il est aussi généralement admis que le processus de développement international de l'entreprise est un processus d'apprentissage et que l'organisation passe par différents stades d'internationalisation, le fait d'être à un stade donné créant les conditions favorables au passage au stade suivant.

---

25. *Op. cit.*

Au-delà des modèles cherchant à décrire et/ou expliquer la première exportation ou le fait que l'entreprise appartienne à tel ou tel groupe, une approche centrée sur les décisions d'internationalisation et leurs déterminants a été proposée. Cette approche fait appel à la théorie du traitement de l'information et à celle de la diffusion des innovations qui semblent des cadres de références très riches pour conceptualiser ce phénomène.

La recherche sur le comportement d'exportation des entreprises est un domaine dont le développement est récent. Nous espérons avoir montré la richesse des contributions existantes. Notre travail de synthèse et de réflexion critique nous a conduit à mettre sur pied une recherche empirique sur les décisions de croissance des entrepreneurs québécois dont certains résultats sont présentés dans la troisième section de cet article.

En effet, si les résultats de recherche décrits ci-dessus constituent de précieuses indications pour les responsables gouvernementaux chargés de développer les exportations, beaucoup de chemin reste à parcourir pour parvenir à développer des modèles explicatifs du comportement d'exportation des entreprises.

### III – LES HOMMES D'AFFAIRES QUÉBÉCOIS: PRISE DE DÉCISION D'INTERNATIONALISATION ET OPINION SUR LE BIEN-FONDÉ ET L'INFLUENCE DE L'AIDE GOUVERNEMENTALE À L'EXPORTATION

Le faible nombre d'études scientifiques sur le comportement d'exportation des entreprises québécoises ainsi que notre réflexion sur les limites des études existantes nous a conduit à mettre sur pied une recherche empirique portant principalement sur deux thèmes: les raisons sous-jacentes au choix de croissance exprimés par les hommes d'affaires et l'attitude de ces derniers par rapport à l'aide à l'exportation. Dans cette section nous présentons successivement les objectifs poursuivis par la recherche et son cadre théorique, la méthode de collecte des données et les caractéristiques de l'échantillon, l'analyse des résultats obtenus.

#### A — Objectifs et cadre théorique de la recherche

À notre avis, la mise au point de programmes d'aide à l'exportation efficaces requiert une connaissance approfondie de la situation des entreprises, de leur degré d'implication internationale et de l'attitude et des perceptions des preneurs de décision envers l'implication internationale. Un premier objectif de notre recherche était d'identifier les freins et les motivations majeurs des entrepreneurs québécois à choisir une croissance internationale.

Par leur action en faveur de l'exportation les gouvernements cherchent à susciter l'implication internationale d'entreprises encore non exportatrices et à amener les entreprises exportatrices à augmenter leur degré d'implication internationale. Un entrepreneur rationnel choisira d'adopter un développement international après une étude des autres possibilités; les choix qui s'offrent à lui sont les suivants:

1. Ne pas croître
2. Croître sur le plan national
3. Croître sur le plan international
4. Croître à la fois sur le plan national et sur le plan international.

Ainsi, le développement international ne sera choisi que s'il existe des opportunités pour l'entreprise, si le chef d'entreprise ou le groupe de décideurs évalue favorablement ces opportunités et si, compte tenu des ressources limitées dont dispose l'entreprise la croissance internationale apparaît comme le meilleur choix. Afin de mieux cerner les principales dimensions de ce phénomène nous avons demandé aux responsables interrogés d'exprimer leur intention en matière de croissance pour les deux prochaines années et nous avons testé l'influence d'un certain nombre d'éléments sur cette intention. Les résultats de cette démarche sont présentés en première partie de l'analyse.

Par ailleurs, nous avons mesuré les attitudes des responsables interrogés vis-à-vis du système actuel d'aide à l'exportation et, pour ceux qui en avaient l'expérience, leur degré de satisfaction par rapport aux services obtenus. Les résultats de ce deuxième volet de l'étude sont présentés dans la seconde partie de l'analyse.

Une section consacrée à la méthode de collecte des données et à la description de l'échantillon précède celle réservée à l'analyse détaillée des résultats.

## B — Méthode de collecte des données

Les données présentées et analysées ci-dessous sont tirées d'une enquête réalisée auprès de responsables d'entreprise québécois en mai, juin et juillet 1983. Dans les lignes qui suivent, le mode de sélection de l'échantillon, la méthode de collecte des données et les principales caractéristiques des répondants sont présentés successivement.

### 1. *Mode de sélection de l'échantillon*

Les objectifs de la recherche ont conduit à la définition suivante de la population étudiée: les responsables d'entreprises manufacturières de la province de Québec, ayant accès aux décisions stratégiques et dont l'entreprise a déjà reçu une aide gouvernementale.

Grâce à la collaboration de la Société de Développement Industriel du Québec, nous avons pu disposer d'un fichier d'entreprises correspondant à ces critères, celles ayant eu recours aux services de la SDI dans le cadre d'au moins un des programmes qu'elle offre. Un questionnaire fut adressé de manière systématique à l'ensemble des entreprises manufacturières présentes dans ce fichier.

### 2. *Mode de collecte des données*

Pour les fins du pré-test du questionnaire, plus de 20 entreprises furent contactées dont 3 firent l'objet d'une entrevue en profondeur concernant la forme et le fond du questionnaire. Suite à cette pré-étude quelques changements furent apportés.

La méthode de l'enquête postale fut retenue pour obtenir les données. Le questionnaire fut adressé à la personne contact apparaissant sur le fichier de la SDI, accompagné d'une enveloppe pré-affranchie pour le retour du questionnaire ainsi que d'une lettre signée par M. François Lebrun, président de la Société de Développement Industriel du Québec qui exposait les objectifs poursuivis par la recherche et encourageait les destinataires à participer à l'enquête.

Le questionnaire fut expédié à la fin de mai 1983; un rappel téléphonique des non-répondants fut effectué environ trois semaines après l'expédition et permit de rejoindre 141 personnes. Les réponses furent reçues en juin, juillet et août 1983.

### *3. Taux de réponse*

Un total de 1514 questionnaires furent expédiés dont 93 furent retournés car l'adresse n'était plus valide. 1421 entreprises furent donc effectivement rejointes dont 502 retournèrent le questionnaire soit un taux de réponse de 35.3%. Il s'agit d'un taux de réponse relativement élevé par rapport à ce qui est généralement rapporté pour ce type de recherche et cette méthode de collecte des données. Vingt-deux questionnaires furent rejetés soit parce que incomplets, soit parce que le répondant était insuffisamment qualifié, ou encore dû au fait que l'entreprise ne répondait pas aux critères retenus. Les principales caractéristiques des répondants et des entreprises auxquelles ils appartiennent sont présentées ci-dessous; ces données se rattachent aux 480 questionnaires retenus.

### *4. Caractéristiques des répondants*

Bien que le choix des répondants ait été contraint par le fichier utilisé, les personnes qui ont effectivement répondu au questionnaire sont pour la plupart des responsables de haut niveau dans les entreprises interrogées; le tableau 1 « Postes occupés par les répondants » présente de manière détaillée les caractéristiques des répondants en matière de position occupée dans l'entreprise. On remarque que près de 68% des répondants sont soit président, vice-président, directeur général et que près de 15% occupent une fonction du type contrôleur, directeur financier ou vice-président financier. La qualification des responsables interrogés pour répondre au questionnaire semble donc être assurée.

### *5. Caractéristiques des entreprises*

Comme l'indiquent les tableaux 2 et 3, les entreprises ayant participé à l'enquête sont réparties dans l'ensemble des secteurs d'activités économiques et sont très diversifiées quant à leur taille estimée par le nombre d'employés. On notera le fait que 97% des entreprises ont moins de 500 employés et 77% un nombre inférieur ou égal à 100. On peut donc légitimement penser que l'échantillon en est un de petites et moyennes entreprises assez représentatives de l'ensemble des entreprises manufacturières québécoises.



**TABLEAU 1**  
**Poste occupé dans l'entreprise par les répondants**

<b>Poste occupé</b>	<b>Nombre de répondants (*)</b>	<b>Nombre cumulé</b>	<b>Proportion par rapport au nombre total de répondants (%)</b>	<b>Proportion cumulée (%)</b>
Président	202	202	43.7	43.7
Vice-président	57	259	12.3	56.0
Finances	68	327	14.7	70.7
Gérant/directeur des ventes	6	333	1.3	72.0
Administration	8	341	1.7	73.7
Marketing international	17	358	3.7	77.4
Directeur général	55	413	11.9	89.3
Autres	49	462	10.7	100.0

(\*): Non-répondants: 18

**TABEAU 2**  
**Répartition des entreprises selon les secteurs d'activités économiques**

<b>Secteurs d'activités économiques</b>	<b>Nombre d'entreprises (*)</b>	<b>Nombre cumulé</b>	<b>Proportion par rapport au nombre total d'entreprises (%)</b>	<b>Proportion cumulée (%)</b>
Aliments et boissons	48	48	10.0	10.0
Caoutchouc-plastique	29	77	6.1	16.1
Cuir	14	91	2.9	19.0
Textile	17	108	3.6	22.6
Habillement	9	117	1.9	24.5
Bois	44	161	9.2	33.7
Meubles	31	192	6.5	40.2
Papier	14	206	2.9	43.1
Imprimerie-édition	28	234	5.8	48.9
Transformation des métaux	6	240	1.2	50.1
Produits en métal	79	319	16.5	66.6
Machines, sauf électriques	22	341	4.6	71.2
Équipement de transport	14	355	2.9	74.1
Produits électriques et électroniques	18	373	3.8	77.9
Produits minéraux et non-métalliques	16	389	3.3	81.2
Chimique	20	409	4.2	85.4
Pétrole et charbon	1	410	0.2	85.6
Ind. manufacturières diverses	34	444	7.1	92.7
Autres	35	479	7.3	100.00

(\*) Non-répondant: 1

**TABLEAU 3**  
**Répartition des entreprises selon la taille**

<b>Nombre d'employés</b>	<b>Nombre d'entreprises (*)</b>	<b>Nombre cumulé</b>	<b>Proportion par rapport au nombre total d'entreprises (%)</b>	<b>Proportion cumulée (%)</b>
1 à 10	44	44	9.4	9.4
11 à 30	136	180	29.1	38.5
31 à 50	93	273	19.9	58.4
51 à 100	87	360	18.6	77.0
101 à 300	82	442	17.5	94.5
301 à 500	12	454	2.5	97.0
Plus de 500	14	468	3.0	100.00

(\*) Non-répondants: 12

**TABLEAU 4**  
**Répartition des entreprises selon l'étendue géographique des activités au Canada**

<b>Activités au Canada</b>	<b>Nombre d'entreprises (*)</b>	<b>Nombre cumulé</b>	<b>Proportion par rapport au nombre total d'entreprises (%)</b>	<b>Proportion cumulée (%)</b>
Québec seulement	87	87	18.2	18.2
Québec et autres provinces	179	266	37.5	55.7
Tout le Canada	210	476	43.9	99.6
Le produit n'est pas encore vendu	2	478	0.4	100.0

(\*) Non-répondants: 2

**TABLEAU 5**  
**Répartition des entreprises selon leur expérience à l'exportation**

<b>Expérience à l'exportation</b>	<b>Nombre (*)</b>	<b>Nombre cumulé</b>	<b>Proportion par rapport au nombre total (%)</b>	<b>Proportion cumulée (%)</b>
Entreprises qui ont déjà exporté	328	328	68.5	68.5
Entreprises qui n'ont jamais exporté	151	479*	31.5	100.0
Entreprises qui exportent actuellement	285	285	59.4	59.4
Entreprises qui n'exportent pas actuellement	194	479*	40.6	100.0

(\*) Non-répondant: 1

**TABLEAU 6**  
**Répartition des entreprises selon le nombre d'année d'exportation**

<b>Nombre d'année d'exportation</b>	<b>Nombre d'entreprises (*)</b>	<b>Nombre cumulé</b>	<b>Proportion par rapport au nombre total d'entreprises (%)</b>	<b>Proportion cumulée (%)</b>
Moins d'un an	26	26	9.1	9.1
1 à 3 ans	81	107	28.4	37.5
4 à 5 ans	56	163	19.7	57.2
6 à 10 ans	52	215	18.2	75.4
Plus de 10 ans	70	285	24.6	100.0

(\*) Non-répondants: 195

En ce qui concerne l'étendue géographique des activités, 18% des entreprises considérées n'exercent leur activité qu'au Québec et seulement 44% vendent leurs produits dans l'ensemble du Canada (voir tableau 4). En matière d'exportation 68.5% des entreprises ont déjà exporté et 59.3% exportent encore (voir tableau 5), l'échantillon comprend donc 285 exportateurs et 195 non-exportateurs parmi lesquels 43 ont déjà exporté.

Pour terminer, il est intéressant d'examiner quelques dimensions de l'activité internationale des entreprises exportatrices appartenant à l'échantillon. Le tableau 6 indique que l'exportation est assez récente chez les entreprises interrogées puisque 75.4% exportent depuis 10 ans ou moins.

La répartition du chiffre d'affaires export par pays ou zone de destination n'a pas apporté de surprise. 151 entreprises, soit 53% des exportateurs n'exportent que vers une seule zone et 135 de ces entreprises ont les États-Unis comme client unique; c'est-à-dire que 47.4% des entreprises exportatrices de l'échantillon exportent exclusivement vers les États-Unis. Ce pays est d'ailleurs la destination privilégiée puisque 241 (84.6%) des 285 exportateurs y effectuent une partie non négligeable de leur chiffre d'affaires export. Le tableau 7 indique la répartition des entreprises selon les zones d'exportation.

**TABLEAU 7**  
**Répartition des entreprises selon les zones ou pays d'exportation**

<b>Zone ou pays d'exportation</b>	<b>Nombre d'entreprises exportant vers la zone</b>	<b>Proportion par rapport au total des entreprises exportatrices (%)</b>
États-Unis	241	84.56
Amérique Latine	43	15.09
Afrique	36	12.63
Europe	34	11.93
Moyen-Orient	34	11.93
Extrême-Orient	23	8.07
Océanie	22	7.72
Pays de l'Est	4	1.40
<b>TOTAL</b>	<b>285(*)</b>	<b>100.00(*)</b>

(\*) Note: Une entreprise peut exporter vers plus d'une zone, ce qui explique que le nombre d'entreprises et les pourcentages ne s'additionnent pas à 285 et 100% respectivement.

### **C — Analyse des résultats obtenus**

Dans cette section, les résultats de notre recherche auprès des responsables d'entreprises québécoises sont présentés. Une première partie dégage les résultats relatifs aux intentions des décideurs en matière de croissance pour leur entreprise,

une seconde traite des attitudes de ces décideurs par rapport à l'aide gouvernementale à l'exportation.

#### D — Les intentions des responsables d'entreprises québécoises en matière de croissance

Un des problèmes majeurs de la recherche sur le comportement d'exportation des entreprises est la définition et la mesure du concept « comportement d'exportation ». Le caractère insatisfaisant de l'utilisation d'une variable de classification du type « Exporte — N'exporte pas » pour développer des modèles explicatifs du comportement d'exportation a été souligné dans notre revue de la littérature. Une démarche idéale consisterait à étudier directement le phénomène de prise de décision d'internationalisation et/ou d'augmentation de l'implication internationale mais elle soulève de nombreuses difficultés méthodologiques liées en particulier à l'identification de la décision à expliquer. Toutefois, un modèle explicatif des intentions décisionnelles des responsables d'entreprise peut fournir une voie intermédiaire très productive comme le démontrent les études de Reid (1981, 1982)<sup>30</sup>. À la suite de ces constatations et en prenant en considération le fait que, dans une perspective d'intervention, on vise à influencer les décisions futures des managers, nous avons choisi d'étudier les intentions de croissance des responsables interrogés et leurs déterminants.

##### 1. *Les intentions des responsables en matière de croissance pour leur entreprise*

Les intentions ont été mesurées par deux questions. Les répondants devaient d'abord se prononcer sur leur intention d'engager des actions en vue d'une croissance de leur entreprise en répondant à la question suivante:

Envisagez-vous d'entreprendre, dans les deux années qui viennent, une (des) action(s) particulière(s) destinée(s) à intensifier la croissance de l'entreprise (attaque de nouveaux marchés, rachat d'un compétiteur, lancement de nouveaux produits, etc.)? Par action(s) particulière(s) destinée(s) à intensifier la croissance de l'entreprise on entend toute action destinée à augmenter le niveau d'activité de l'entreprise par rapport au niveau actuel.

Ensuite, les répondants qui avaient exprimé une intention de croissance devaient définir la nature géographique de cette croissance en répondant à une deuxième question qui se présentait de la manière suivante:

Votre expansion aura-t-elle lieu

sur le marché canadien seulement

sur un ou des marchés étrangers

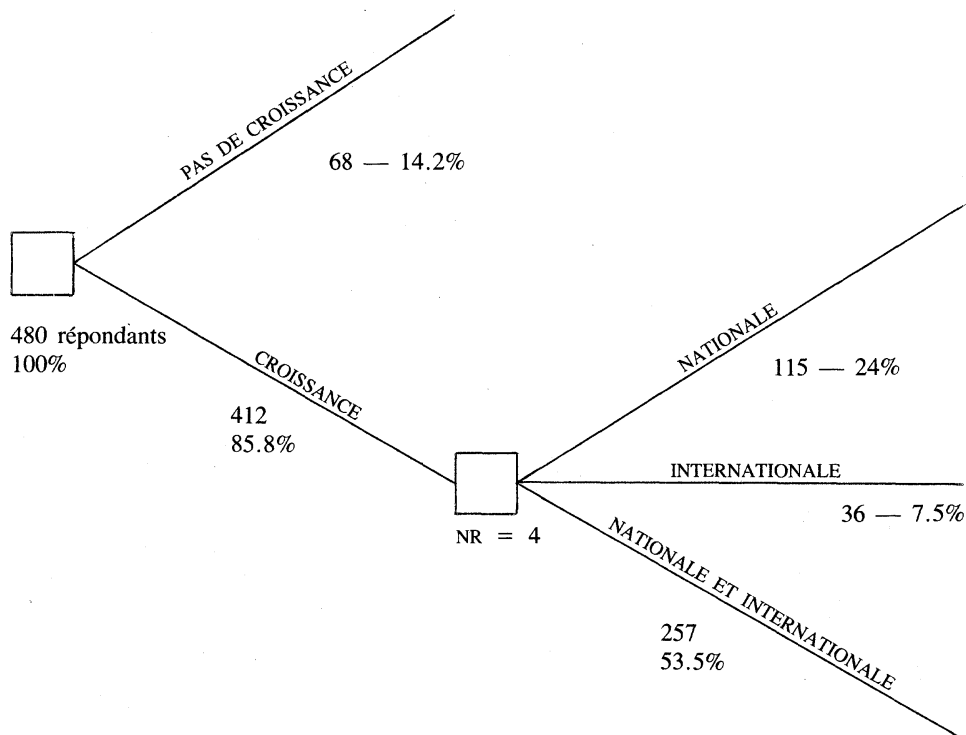
tant sur le marché canadien qu'à l'étranger?

On peut représenter l'information recueillie à partir de ces deux questions par l'arbre de décision suivante:

---

30. *Op. cit.*

Figure 6  
Ventilation des répondants selon le choix de croissance



Ainsi, 14% des répondants n'envisagent pas de faire croître leur entreprise dans les deux années qui viennent contre près de 86% qui ont des intentions de croissance. Parmi les candidats à la croissance, seulement 28% (115/412) envisagent une croissance sur le plan national uniquement. Les responsables interrogés apparaissent donc comme dynamiques, au moins au niveau de leurs intentions, toutefois certaines différences apparaissent entre les non exportateurs et les exportateurs, d'une part, et entre les dirigeants des différents secteurs d'activité, d'autre part. Le fait que les entreprises soient exportatrices ou pas, influence les intentions de croissance de leurs dirigeants. Les dirigeants d'entreprises non exportatrices semblent moins orientés vers la croissance et plus tournés vers le marché national que les dirigeants d'entreprises exportatrices (voir tableaux 8 et 9).

Des différences notables apparaissent aussi entre les secteurs d'activités bien que les tests statistiques, ne nous permettent pas de généraliser les résultats observés sur l'échantillon. (voir tableaux 10 et 11).

Par ailleurs, on constate la très forte association entre la zone d'expansion choisie et la perception d'opportunités de développement à l'étranger. Ainsi, parmi

les entrepreneurs qui considèrent qu'il serait très difficile pour leur entreprise de se développer à l'étranger, seulement 5,66% envisagent une internationalisation de leur entreprise contre plus de 94% qui envisagent un développement national. Au contraire, c'est parmi les répondants qui perçoivent comme facile ou très facile un développement de leur entreprise à l'étranger que se trouvent les plus grandes proportions de répondants ayant l'intention de développer leur entreprise internationalement (voir tableau 12).

Ces résultats indiquent une association nette entre la situation actuelle de l'entreprise en matière d'exportation, la perception d'opportunités internationales par ses dirigeants et les intentions d'internationalisation de ces derniers. Dans la section qui suit, nous étudions les déterminants des décisions de croissance perçues par les dirigeants.

**TABLEAU 8**  
**Intentions de croissance des exportateurs et des non-exportateurs**

	Intentions de croissance		
	Fréquence % ligne	Non	Oui
Entreprise Exportatrice	Non	38 19.49	157 80.51
	Oui	30 10.53	255 89.47

$$X^2 = 7.646$$

$$P = 0.0057$$

$$\text{Coefficient de contingence corrigé} = 0.1768$$

**TABLEAU 9**  
**Intentions de croissance des exportateurs et des non-exportateurs**

	Fréquence % ligne	Zone d'expansion prévue		
		Canada seulement	Étranger seulement	Canada et étranger
Entreprise Exportatrice	Non	89 57.05	10 6.41	57 36.54
	Oui	26 10.32	26 10.32	200 79.37
<b>Total</b>	<b>115 28.19</b>	<b>36 8.82</b>	<b>257 62.99</b>	

$$X^2 = 104.383$$

$$P = 0.0001$$

$$\text{Coefficient de contingence: } 0.451$$



**TABEAU 10**  
**Les intentions de croissance des dirigeants**  
**selon le secteur d'activité de l'entreprise**

<b>Fréquence % ligne</b>	<b>Intentions de croissance</b>	
	<b>Non</b>	<b>Oui</b>
<i>Secteur industriel</i>		
Industrie des aliments et boissons	5 10.42	43 89.58
Industrie du caoutchouc et des produits en matière plastique	4 13.79	25 86.21
Industrie du cuir	0 0.00	14 100.00
Industrie du textile	2 11.76	15 88.24
Industrie de l'habillement	1 11.11	8 88.89
Industrie du bois	12 27.27	32 72.73
Industrie du meuble et des articles d'ameublement	3 9.68	28 90.32
Industrie du papier et des activités connexes	2 14.29	12 85.71
Édition, imprimerie et activités connexes	4 14.29	24 85.71
Première transformation des métaux	1 16.67	5 83.33
Fabrication des produits de métal (sauf machines et équipement de transport)	15 18.99	64 81.01
Fabrication de machines (sauf électriques)	0 0.00	22 100.00
Fabrication d'équipement de transport	2 14.29	12 85.71
Produits électriques et électroniques	0 0.00	18 100.00
Produits minéraux non métalliques	7 43.75	9 56.25
Industrie chimique	1 5.00	19 95.00
Produits du pétrole et du charbon	0 0.00	1 100.00
Industries manufacturières diverses	4 12.50	28 87.50
Autres	5 13.51	32 86.49

**TABLEAU 11**  
**Zone d'expansion prévue**

<b>Fréquence % ligne</b>	<b>Canada seulement</b>	<b>Étranger seulement</b>	<b>Canada et étranger</b>
Industrie des aliments et boissons	24 55.81	3 6.98	16 37.21
Industrie du caoutchouc et matières plastiques	7 26.92	1 3.85	18 69.23
Industrie du cuir	7 50	2 14.29	5 35.71
Industrie du textile	4 26.67	0 0.00	11 73.33
Industrie de l'habillement	4 57.14	0 0.00	3 42.86
Industrie du bois	7 21.88	4 12.50	21 65.63
Industrie du meuble et des articles d'ameublement	6 21.43	1 3.57	21 75.00
Industrie du papier et activités connexes	4 33.33	1 8.33	7 58.33
Édition, imprimerie et activités connexes	15 62.50	2 8.33	7 29.17
Première transformation des métaux	2 40.00	0 0.00	3 60.00
Fabrication de produits en métal	13 20.31	6 9.38	85 70.31
Machines (sauf électriques)	2 9.09	2 9.09	18 81.82
Équipement de transport	0 0.00	3 25.00	9 75.00
Produits électriques et électroniques	0 0.00	3 16.67	15 83.33
Produits minéraux non métalliques	3 33.33	0 0.00	6 66.67
Industrie chimique	4 23.53	2 11.76	11 64.71
Produits du pétrole et du charbon	0 0.00	0 0.00	1 100.00
Industries manufacturières diverses	8 28.57	3 10.71	17 60.71
Autres	4 13.33	3 10.00	23 76.67
<b>Total</b>	<b>114 28.01</b>	<b>36 8.85</b>	<b>257 63.14</b>

**TABLEAU 12**  
**Zone d'expansion envisagée selon la perception d'opportunités internationales**

<b>Fréquence % ligne</b>	<b>Zone d'expansion envisagée</b>		
	<b>Canada seulement</b>	<b>Étranger seulement</b>	<b>Canada et étranger</b>
Très difficilement	50 94.34	0 0.00	3 5.66
Difficilement	45 36.89	9 7.38	68 55.74
Assez facilement	14 8.92	20 12.74	123 78.34
Facilement	3 6.38	4 8.51	40 85.11
Très facilement	2 7.69	2 7.69	22 84.62
<b>Total</b>	<b>114 28.15</b>	<b>35 8.64</b>	<b>256 63.21</b>

 $X^2 = 166.076$ 
 $P = 0.0001$ 

Coefficient de contingence: 0.539

#### **E — Les déterminants des intentions des responsables québécois en matière de croissance pour leurs entreprises**

Grâce aux deux questions analysées au paragraphe précédent, il a été possible de classer les répondants en trois catégories: 1) ceux qui envisagent une croissance internationale, qu'elle s'accompagne ou non d'une croissance nationale, 2) ceux qui envisagent une croissance uniquement nationale, 3) ceux qui n'envisagent pas de croissance. Les partisans d'une croissance internationale ont été ensuite interrogés sur leurs motivations à choisir cette forme de croissance; ils constituent en effet le groupe de décideurs pour lesquels les motivations à croître internationalement ont dominé les freins envers ce type de développement. Les répondants ayant opté pour une croissance nationale uniquement ont été interrogés sur les raisons les ayant conduits à rejeter une croissance internationale. Enfin, les répondants ayant affirmé ne pas envisager de croissance ont été interrogés sur les raisons les ayant conduits à décider de maintenir leur entreprise à son niveau actuel. Les énoncés de freins et motivations à la croissance ont été développés au cours d'entrevues avec des spécialistes du développement international et à la suite de la revue de la littérature sur le comportement d'exportation des entreprises<sup>31</sup>; le pré-test du questionnaire a

31. *Op. cit.*

permis aussi de préciser certains énoncés et d'en ajouter d'autres. Les répondants devaient indiquer l'importance accordée à chacun des éléments considérés. Les réponses de chacune des trois catégories de répondants sont commentées successivement ci-dessous.

### 1. *Les motivations des partisans d'une croissance internationale*

Les répondants appartenant à cette catégorie devaient évaluer chacune des motivations d'implication internationale proposée sur une échelle allant de « pas du tout important » à « très important » et ensuite nommer les trois motivations qu'ils considéraient comme les plus importantes. Cette deuxième question fait l'objet du tableau 13: dans ce tableau, les différentes motivations sont classées selon le nombre de citations (celles considérées comme les trois plus importantes par chacun des répondants) qu'elles ont obtenues d'une part, et selon un score, résultat de la combinaison linéaire du nombre de citations obtenu à chaque rang, pondéré par un poids accordé au rang (3 pour un 1<sup>er</sup> rang, 2 pour un 2<sup>e</sup> rang et 1 pour un 3<sup>e</sup> rang) d'autre part.

On peut classer les motivations testées en trois catégories: 1) les motivations liées à la connaissance d'opportunités à saisir à l'étranger, que cette connaissance résulte d'actions proactives de l'entreprise (énoncés 4, 5 et 7), de son activité actuelle (énoncé 6) ou de l'intervention d'agents de changement externe (énoncés 1, 2 et 3). 2) les motivations réactives liées à des problèmes rencontrés sur le marché national et à l'intensification de la concurrence (énoncés 8, 10 et 11). 3) les motivations liées à la disponibilité de ressources de production ou financières (énoncés 9 et 12).

#### 1.1 *La connaissance des opportunités de croissance à l'étranger*

- a) *Les résultats de la recherche active d'opportunités.* Dans cette catégorie l'élément « Résultats d'une action de promotion (voyage de prospection, foire-exposition, etc.) » se détache très nettement puisque cette motivation arrive en tête selon le critère « nombre de citations » et atteint le 2<sup>ème</sup> score. Ce résultat souligne à la fois l'importance accordée par les dirigeants québécois à un contact direct avec le marché potentiel en matière de développement international, et le fait que, parmi l'échantillon, de nombreuses entreprises se sont livrées à des actions de prospection à l'étranger. Cette deuxième remarque est renforcée par la 6<sup>ème</sup> place obtenue par l'énoncé « Résultats d'une étude de marché effectuée ou commandée par l'entreprise », qui a recueilli 62 citations. Le « développement d'une activité d'exportation collective avec d'autres entreprises canadiennes » reste un phénomène marginal (12<sup>ème</sup> rang).
- b) *Opportunités résultant de l'activité actuelle.* Cette dimension était représentée par l'énoncé « Existence d'opportunités de développement découlant des activités internationales actuelles de l'entreprise », qui obtient la 5<sup>ème</sup> place du classement selon le nombre de citations et le 4<sup>ème</sup> score. Ainsi, la motivation liée aux opportunités découlant du développement « naturel » de l'entreprise joue indiscutablement un rôle très notable.

TABLEAU 13  
Motivations à envisager une croissance internationale

Élément	Nombre de citations	Proportion par rapport au nombre total de citations (%)	(1) Rang	Score	(1) Rang
1. Contact effectué par des clients et/ou un distributeur du marché considéré.	103	12.4	4	246	1
2. Opportunité de participer à une soumission comme sous-traitant ou co-traitant.	38	4.6	11	77	9
3. Conseils et informations de la part d'un organisme gouvernemental chargé de développer les exportations.	40	4.8	10	74	10
4. Résultats d'une action de promotion (voyage de prospection, foire-exposition, etc.)	120	14.5	1	243	2
5. Résultats d'une étude de marché effectuée ou commandée par l'entreprise.	62	7.5	6	136	6

Élément	Nombre de citations	Proportion par rapport au nombre total de citations (%)	(1) Rang	Score	(1) Rang
6. Existence d'opportunités de développement découlant des activités internationales actuelles de l'entreprise.	90	10.9	5	178	4
7. Développement d'une activité d'exportation collective avec d'autres entreprises canadiennes.	19	2.3	12	33	12
8. Absence d'opportunités de développement sur le marché national.	45	5.4	8	94	8
9. Existence d'une capacité de production inutilisée.	110	13.3	2	235	3
10. Rentabilité insuffisante de l'activité nationale.	52	6.3	7	99	7
11. Intensification de la compétition nationale et internationale.	44	5.3	9	70	11
12. Possibilité de bénéficier d'une aide financière dans le cadre d'un programme gouvernemental d'aide à l'exportation.	107	12.6	3	178	4
<b>Total</b>	<b>830</b>	<b>100.0</b>			

(1) Classement selon le nombre de citations et le score pondéré par l'ordre de priorité.

- c) *Opportunités résultant de l'action d'agents de changement externes.* Seul dans cette catégorie, l'énoncé « Contact effectué par des clients et/ou un distributeur du marché considéré » a obtenu un classement qui le place parmi les cinq motivations les plus importantes. Situé au 6<sup>ème</sup> rang selon le nombre de citations parmi les trois éléments les plus importants, cet énoncé prend la première place quand le score est pris en considération. Ainsi comme dans plusieurs études précédentes<sup>32</sup>, le phénomène des commandes non sollicitées semble jouer un rôle important dans l'internationalisation des entreprises.

Par contre l'action des organismes gouvernementaux en matière de conseils et d'informations (énoncé 3) n'apparaît pas comme un élément déterminant (10<sup>ème</sup> rang), pas plus que le phénomène de sous-traitance ou de co-traitance (11<sup>ème</sup> et 9<sup>ème</sup> rangs).

- 1.2 *Les motivations réactives.* Aucun des énoncés entrant dans cette catégorie n'a obtenu un nombre important de citations ou un score élevé. Il semble que les dirigeants qui choisissent la croissance internationale n'y soient pas poussés *de manière déterminante* ni par l'absence d'opportunités sur le marché national, ni par la rentabilité insuffisante de l'activité nationale, ni par l'intensification de la compétition nationale et internationale.

- 1.3 *Les motivations liées à la disponibilité des ressources.* L'existence d'une capacité de production inutilisée apparaît comme le deuxième ou la troisième motivation la plus importante en matière de choix d'une croissance internationale lorsqu'on considère respectivement le nombre de citations et le score. Ce résultat, déjà observé par d'autres chercheurs indique l'importance de la disponibilité de ressources productives dans la détermination des motivations du développement international.

La possibilité de bénéficier d'une aide financière dans le cadre d'un programme gouvernemental d'aide à l'exportation semble jouer un rôle déterminant aux yeux des répondants qui ont opté pour la croissance internationale. Cet élément a en effet obtenu le 3<sup>ème</sup> rang en nombre de citations et le 4<sup>ème</sup> selon le score. Bien que les répondants aient pu être biaisés par la nature du questionnaire et le fait que la lettre accompagnant celui-ci ait été signée par le président d'un organisme qui fournit de l'aide financière aux entreprises, ce résultat se différencie de manière très importante par rapport à celui obtenu par l'énoncé « Conseils et informations de la part d'un organisme gouvernemental chargé de développer l'exportation ». Ainsi, à ce stade, l'action financière des organismes gouvernementaux d'aide à l'exportation apparaît la plus importante selon la perception des dirigeants d'entreprises québécois.

En résumé, on retiendra donc que les principales motivations des décideurs québécois à envisager un développement international pour leur entreprise sont la perception d'opportunités internationales pour leur entreprise, le fait qu'ils disposent de ressources productives et d'une assistance financière de la part des gouvernements. Il est à noter que les motivations purement réactives n'ont pas été retenues comme déterminantes par les répondants. Enfin, les résultats d'actions proactives de recherche d'opportunités internationales tiennent une place suffisamment grande

32. BILKEY, 1978, *op. cit.*

pour qu'on puisse affirmer que les partisans d'une croissance internationale ont tendance à avoir un comportement de recherche active d'opportunité.

Nous espérons que des analyses de données plus poussées nous permettront d'approfondir nos conclusions en mettant en évidence les associations d'éléments considérés les plus importants choisies par les répondants pris individuellement. L'analyse de ces « tiercés » nous permettra peut-être de mettre en lumière des phénomènes importants qui restent inobservables lors d'une analyse agrégée du type de celle présentée ici.

## *2. Les freins et les motivations des partisans d'une croissance nationale*

Les répondants appartenant à cette catégorie devaient évaluer chacun des énoncés exprimant des freins à la croissance internationale sur une échelle allant de « pas du tout important » à « très important », et ensuite nommer les trois freins qu'ils considéraient les plus importants. Cette deuxième question fait l'objet du tableau 14 développé selon les mêmes règles que celles appliquées par le tableau 13 pour la catégorie de répondants précédents.

Les freins testés peuvent être regroupés selon les 6 catégories suivantes :

1. le manque d'opportunités internationales (énoncé 1)
2. le manque de ressources pour assurer un développement international à l'entreprise (énoncés 2, 3, 4)
3. la perception défavorable de l'exportation (énoncés 5, 6, 7, 8)
4. la perception défavorable du système gouvernemental d'aide à l'exportation (énoncé 9)
5. la priorité accordée aux activités nationales (énoncés 10 et 11)
6. l'expérience défavorable de l'entreprise à l'exportation (énoncé 12).

*2.1 Le manque d'opportunités internationales.* Cette dimension apparaissait a priori comme très importante pour justifier le rejet d'une croissance internationale, d'autant qu'aucune sélection n'avait été effectuée au niveau de l'échantillon pour éliminer les secteurs économiques traditionnellement faiblement exportateurs comme, par exemple, l'imprimerie ou la boulangerie. Le tableau 14 nous indique effectivement que l'énoncé « Faiblesse ou absence d'opportunités de vente pour nos produits sur les marchés étrangers » arrive en tête selon le score et en troisième position selon le nombre de citations. Ce résultat vient confirmer les résultats concernant les motivations des partisans d'une croissance internationale qui soulignaient l'importance de la perception d'opportunités dans la détermination du comportement d'exportation des entreprises tel que mesuré par les intentions décisionnelles des managers.

*2.2 Le manque de ressources pour assurer un développement international à l'entreprise.* Parmi les éléments mesurant la faiblesse des ressources comme frein au développement international, le manque de ressources financières apparaît comme l'élément le plus important. En effet, parmi l'ensemble des motivations testées, l'énoncé « Ressources financières insuffisantes pour supporter les coûts associés aux ventes internationales » obtient le second rang par le nombre de citations parmi les trois éléments les plus importants et le 3<sup>ème</sup> rang



**TABLEAU 14**  
**Motivations à ne pas envisager une croissance internationale**  
**par les partisans d'une croissance nationale**

<b>Élément</b>	<b>Nombre de citations</b>	<b>Proportion par rapport au nombre total de citations (%)</b>	<b>(1) Rang</b>	<b>Score</b>	<b>(1) Rang</b>
1. Faiblesse ou absence d'opportunités de vente pour nos produits sur les marchés étrangers.	31	11.79	3	81	1
2. Manque d'information concernant les marchés étrangers.	19	7.22	8	45	5
3. Manque de personnel qualifié pour l'exportation au sein de l'entreprise	22	8.37	7	40	7
4. Ressources financières insuffisantes pour supporter les coûts associés aux ventes internationales.	35	13.31	2	72	3
5. Risque financier (collection des comptes à recevoir, taux de change) associé aux ventes à l'étranger.	24	9.13	4	38	8

Élément	Nombre de citations	Proportion par rapport au nombre total de citations (%)	(1) Rang	Score	(1) Rang
6. Rentabilité insuffisante des exportations.	16	6.08	10	35	9
7. Puissance de la compétition étrangère.	40	15.21	1	79	2
8. Formalités administratives liées à l'exportation (douane, transport, assurances, etc.)	18	6.84	9	32	10
9. Inadaptation des programmes gouvernementaux d'aide à l'exportation.	6	2.28	11	10	12
10. Impératif de faire face à la compétition sur le marché national en priorité.	23	8.75	5	47	4
11. Rentabilité supérieure des activités de vente sur le marché national.	23	8.75	5	43	6
12. Expérience défavorable de l'entreprise à l'exportation.	6	2.28	11	11	11
<b>Total</b>	<b>263</b>	<b>100</b>			

(1) Classement selon le nombre de citations et le score pondéré par l'ordre de priorité. 115 répondants (voir figure 6) auraient dû répondre à cette question parmi lesquels de 100 à 104 ont évalué les éléments sur l'échelle d'importance et 91 ont effectué le choix des trois (3) éléments les plus importants).

par le score. L'énoncé « manque de personnel qualifié pour l'exportation au sein de l'entreprise » n'apparaît pas, aux yeux des dirigeants comme un frein majeur puisqu'il se classe au 7<sup>ème</sup> rang selon les deux critères. En ce qui concerne l'énoncé « manque d'information concernant les marchés étrangers », bien qu'il n'ait été cité que par 19 répondants, il obtient un score de 45 ce qui le place en 5<sup>ème</sup> position et indique que cet élément est perçu comme très important par les répondants qui l'ont retenu.

- 2.3 *La perception défavorable de l'exportation.* Sous cette catégorie se retrouvent des éléments exprimant le risque financier associé à l'exportation, la rentabilité perçue de l'exportation, la complexité des formalités administratives et la puissance de la concurrence étrangère. Ce dernier élément a été considéré comme déterminant par les répondants puisque près de 40% (40/104 répondants) l'ont retenu comme un des trois éléments les plus importants; ceci se traduit par une première place selon le critère du score pondéré. Ainsi, les répondants qui ont choisi de croître uniquement sur le plan national semblent percevoir la compétition étrangère comme un obstacle majeur à l'internationalisation.

Les énoncés « Rentabilité insuffisante des exportations » et « formalités administratives liées à l'exportation (douane, transport, assurances, etc.) » obtiennent respectivement les 10<sup>ème</sup> et 9<sup>ème</sup> rangs selon le nombre de citations, et les 9<sup>ème</sup> et 10<sup>ème</sup> rangs selon le score. Ils ne sont pas perçus comme des éléments déterminants par la plupart des répondants puisque seulement 15 à 17% des répondants les ont retenu.

Le dernier élément de cette catégorie était le suivant « Risque financier (collection des comptes à recevoir, taux de change) associé aux ventes à l'étranger ». Cet élément a été retenu par 23% des répondants comme un des trois plus importants ce qui lui permet d'obtenir le 4<sup>ème</sup> rang selon le nombre de citations. Par contre, les répondants ont eu tendance à classer ce frein en deuxième et troisième positions ce qui se traduit par un rang relativement faible au plan du score: le 8<sup>ème</sup> rang. Il s'agit donc d'un élément important mais relativement secondaire.

- 2.4 *La perception défavorable des programmes gouvernementaux d'aide à l'exportation.* Moins de 6% des répondants ont retenu cet élément comme un des trois plus importants. En effet, l'énoncé « Inadaptation des programmes gouvernementaux d'aide à l'exportation » obtient le dernier rang selon les deux critères et l'on pourrait penser, en dépit du biais potentiel que, du point de vue des managers ayant rejeté la croissance internationale au profit d'une croissance strictement nationale, une évaluation défavorable de l'intervention gouvernementale en faveur de l'exportation n'a pas été à la base de leur choix.

- 2.5 *La priorité accordée aux activités nationales.* Cette dimension était mesurée par deux énoncés: « Impératif de faire face à la compétition sur le marché national en priorité » et « Rentabilité supérieure des activités de vente sur le marché national ». Ces deux énoncés ont été retenus par 22% des répondants et partagent le cinquième rang selon le nombre de citations. De plus, lorsque le score est pris en considération ils se classent respectivement 4<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup>. Ces

**TABLEAU 15**  
**Motivations à ne pas croître exprimées par les partisans d'une croissance nulle**

<b>Élément</b>	<b>Nombre de citations</b>	<b>Proportion par rapport au nombre total de citations (%)</b>	<b>(1) Rang</b>	<b>Score</b>	<b>(1) Rang</b>
1. Caractère défavorable de la conjoncture.	35	20.0	1	86	1
2. Difficultés financières de l'entreprise.	19	10.86	4	44	3
3. Saturation de la capacité de production.	13	7.43	7	23	7
4. Volonté de maintenir l'entreprise à sa taille actuelle.	15	8.57	6	32	6
5. Désir de ne pas investir	9	5.14	9	12	9
6. Nécessité de stabiliser la position actuelle de l'entreprise avant d'aller plus loin.	32	18.29	2	67	2
7. Les nouvelles activités envisagées ne démarreront pas avant deux ans car elles impliquent des investissements importants.	10	5.71	8	18	8
8. Absence d'opportunités de croissance pour l'entreprise.	18	10.29	5	33	5
9. Niveau actuel des taux d'intérêts trop élevé.	22	12.57	3	35	4
<b>Total</b>	<b>173</b>	<b>100.0</b>			

(1) Classement selon le nombre de citations et le score pondéré par l'ordre de priorité. (68 répondants étaient concernés par la question et 60 ont effectivement

résultats indiquent donc que la volonté de se concentrer sur le marché national est un déterminant important du choix des répondants qui ont opté pour une croissance nationale, que cette volonté découle d'un impératif stratégique au plan concurrentiel ou que la rentabilité des activités nationales apparaisse supérieure à celle des activités internationales.

2.6 *L'expérience défavorable de l'entreprise à l'exportation.* Six répondants seulement ont retenu cet élément comme un des trois déterminants les plus importants de leur choix. Le nombre de cas dans lesquels une expérience défavorable à l'exportation dissuade les décideurs de tenter à nouveau une croissance internationale ne semble donc pas très important.

En résumé, l'analyse ci-dessus nous conduit aux conclusions suivantes: pour les dirigeants envisageant une croissance nationale pour leur entreprise les raisons majeures qui justifient leur choix de ne pas envisager de croissance internationale sont l'insuffisance devant la puissance de la compétition étrangère, la faiblesse des opportunités internationales pour l'entreprise, l'insuffisance des ressources disponibles pour un développement international, en particulier au plan financier, et la contrainte stratégique de faire face en priorité, à la compétition sur le marché national, associée à une rentabilité perçue des activités nationales supérieures à la rentabilité perçue des activités internationales. On notera que seuls les trois premiers éléments cités se détachent nettement, alors que les avis apparaissent très partagés sur les autres motivations testées. Toutefois, les répondants ont rejeté les facteurs « Inadaptation des programmes gouvernementaux d'aide à l'exportation » et « Expérience défavorable de l'entreprise à l'exportation ».

Une nouvelle fois, ces conclusions qui portent uniquement sur les données agrégées pourront être affinées lors d'une analyse plus approfondie prenant en considération les « tiercés » de motivations choisis par les répondants.

### 3. Les motivations des partisans d'une croissance zéro

Compte tenu du fait que la croissance est fortement valorisée au sein des entreprises et que nous mesurons des intentions, il est très notable de constater que 14.2% des répondants de notre échantillon ont déclaré ne pas envisager de croissance pour leur entreprise dans les deux prochaines années. De la même manière que pour les deux catégories de répondants précédentes, nous avons tout d'abord demandé aux décideurs d'évaluer l'importance de différentes motivations dans la détermination de leur choix et nous leur avons ensuite demandé de nommer les trois motivations les plus importantes. Le tableau 15 est tiré des réponses à la question relative au choix des trois motivations les plus importantes dans la détermination de l'orientation adoptée.

On peut classer les motivations testées en cinq catégories:

1. le caractère défavorable de la conjoncture économique et financière (énoncés 1 et 9)
2. l'absence de ressources financières ou productives au sein de l'entreprise (énoncés 2 et 3)
3. le choix stratégique de ne pas croître (énoncés 4, 5, 6)

4. le choix d'une croissance à plus long terme que l'horizon de 2 ans pris en considération dans la question (énoncé 7)
5. l'absence d'opportunités de croissance pour l'entreprise (énoncé 8).

3.1 *Le caractère défavorable de la conjoncture économique.* Ce facteur apparaît comme un élément majeur selon les perceptions des dirigeants d'entreprises qui ont choisi de ne pas croître. En effet, 58.3% des répondants appartenant à cette catégorie ont classé le « caractère défavorable de la conjoncture » parmi les trois éléments les plus importants justifiant leur décision. Cet élément vient en tête en nombre de citations et obtient un score très élevé comparativement aux autres.

Au facteur lié à la conjoncture économique défavorable vient s'ajouter le « Niveau actuel des taux d'intérêt trop élevé » mentionné par 36.7% des répondants comme un des trois freins majeurs à la croissance, ce qui le classe au troisième rang selon le nombre de citations. Ce facteur a toutefois été très souvent cité en 3<sup>ème</sup> position par les répondants, ce qui explique son classement en 4<sup>ème</sup> position lorsque le score est pris en considération. Ainsi, les taux d'intérêt jouent un rôle important aux yeux des dirigeants d'entreprise mais relativement secondaire, en association avec d'autres éléments.

Ainsi, il semble que la perception d'un environnement économique défavorable soit un facteur majeur dans la décision des dirigeants d'entreprises québécoises de ne pas entreprendre de croissance et que les taux d'intérêt jouent un rôle aggravant.

3.2 *Le manque de ressources financières ou productives au sein de l'entreprise.*

Près de 32% des répondants partisans d'une absence de croissance ont mentionné les « difficultés financières de l'entreprise » comme une des trois raisons majeures justifiant la non-croissance. Cet élément se classe de ce fait 4<sup>ème</sup> selon le nombre de citations et 3<sup>ème</sup> selon le score. Il s'agit donc d'un facteur important, comme on pouvait s'y attendre; il est aussi notable de constater que les répondants n'ont pas hésité à mentionner ce facteur dans le cadre d'une enquête postale.

La « saturation de la capacité de production » n'apparaît pas comme un frein majeur à la croissance, ce facteur se classe au septième rang selon les deux critères.

Ainsi au plan des ressources, les ressources financières apparaissent comme un facteur crucial pour cette catégorie d'entrepreneurs.

3.3 *Le choix stratégique de ne pas croître.* Existe-t-il des entrepreneurs qui considèrent la taille de leur entreprise suffisante et ne souhaitent pas l'augmenter? Telle était la question à laquelle nous souhaitons apporter des éléments de réponse en testant les trois motivations à ne pas croître regroupées dans cette catégorie.

Si l'énoncé « Désir de ne pas investir » n'a pas recueilli beaucoup de suffrages et obtient le dernier rang selon les deux critères, l'énoncé « Nécessité de stabiliser la position actuelle de l'entreprise avant d'aller plus loin » se classe par contre au 2<sup>ème</sup> rang à la fois selon le nombre de citations et selon le score. En fait, plus de 53% des

répondants ont mentionné le choix délibéré d'une stratégie de stabilisation comme un des trois éléments les plus importants justifiant leur décision de ne pas croître. Il s'agit par conséquent d'une motivation non négligeable qui présente la particularité d'être le résultat d'un choix et non celui d'une contrainte externe. On notera aussi que l'élément « Volonté de maintenir l'entreprise à sa taille actuelle » a été mentionné par un quart des répondants soit, là encore une proportion non négligeable des répondants ayant choisi de ne pas croître.

3.4 *Le choix d'une croissance à plus long terme que l'horizon de deux ans pris en considération dans la question.* Cette dimension était représentée par l'énoncé « Les nouvelles activités ne démarreront pas avant deux ans car elles impliquent des investissements importants » qui n'a pas recueilli beaucoup de citations et se classe à l'avant-dernier rang selon les deux critères traduisant le fait que les répondants qui ont choisi de ne pas croître n'ont pas, dans la majorité des cas, de projets de croissance à moyen terme.

3.5 *L'absence d'opportunités de croissance pour l'entreprise.* Ce facteur obtient le 5<sup>ème</sup> rang selon le classement agrégé sur les deux critères du nombre de citations et du score et a été retenu par 30% des répondants ayant fait le choix de ne pas croître.

En résumé, la conjoncture et le niveau des taux d'intérêt, le choix stratégique d'une stratégie de stabilisation et/ou d'une absence de croissance et les difficultés financières des entreprises semblent être les facteurs majeurs expliquant la décision de non-croissance.

Le tableau 16 présente une synthèse des conclusions tirées de notre analyse des freins et des motivations des entrepreneurs québécois relativement à leurs intentions de croissance.

Selon un de nos postulats, pour qu'une entreprise devienne exportatrice, si elle ne l'est pas encore, ou pour qu'elle augmente son degré d'internationalisation, si elle réalise déjà une partie de son chiffre d'affaires à l'étranger, il faut tout d'abord que ses dirigeants songent à la faire croître. Les dirigeants qui ont décidé de ne pas faire croître leur entreprise éliminent presque sûrement toute possibilité d'accroissement du degré d'internationalisation des activités de celle-ci. Selon les résultats de notre étude le rejet de la croissance est lié 1) au caractère défavorable de la conjoncture et au niveau élevé des taux d'intérêt, 2) à la nécessité perçue de stabiliser l'entreprise à sa taille actuelle, 3) à des difficultés financières de l'entreprise.

Le premier type de motivation à ne pas croître est externe, lié à l'environnement de l'entreprise; il évoque un niveau d'opportunité faible, un niveau de risque et des coûts d'investissement élevés. Le troisième facteur est interne: les difficultés financières des entreprises conduisent en effet leurs dirigeants à réduire les activités plutôt qu'à les augmenter.

Ces deux facteurs ne sont pas surprenants et, compte tenu de la période où l'enquête a été réalisée, on s'attendait à les trouver en bonne position. Le deuxième

**TABLEAU 16**  
**Synthèse des principales motivations des dirigeants d'entreprise québécoise**  
**à adopter ou rejeter la croissance internationale**

<b>Motivations à ne pas croître exprimées par les décideurs qui ont choisi cette option</b>	<b>Motivations à rejeter la croissance internationale exprimées par les décideurs qui ont choisi de développer leur entreprise sur le marché national uniquement</b>	<b>Motivations à adopter une croissance internationale exprimées par les décideurs ayant fait ce choix</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conjoncture économique défavorable et taux d'intérêt trop élevés.</li> <li>2. Nécessité de stabiliser l'entreprise à sa position actuelle avant d'aller plus loin.</li> <li>3. Difficultés financières de l'entreprise.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Puissance de la compétition étrangère.</li> <li>2. Faiblesse ou absence d'opportunités de vente sur les marchés étrangers.</li> <li>3. Insuffisance des ressources pour faire face à un développement international de l'entreprise en particulier, au plan financier.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perception d'opportunités internationales (résultats de commandes non sollicitées ou d'actions de l'entreprise).</li> <li>2. Existence d'une capacité de production inutilisée.</li> <li>3. Disponibilité de l'aide financière gouvernementale à l'exportation.</li> </ol>



facteur, par contre, nous indique qu'un nombre important de décideurs, parmi les partisans de la non croissance, associent leur choix avec une volonté délibérée de stabiliser l'activité de leur entreprise plutôt qu'avec des contraintes externes ou internes.

Contrairement à la première catégorie d'entreprises, celles dont les dirigeants ont choisi de croître ont plus de probabilité d'être candidates à l'internationalisation. Notre étude a mis en lumière les raisons qui poussent certains dirigeants à rejeter la croissance sur les marchés étrangers. Cette catégorie de dirigeants justifie leur décision par le fait que 1) ils considèrent leur entreprise comme insuffisamment compétitive sur le plan international, 2) ils perçoivent les opportunités de développement international de leur entreprise comme faibles, 3) ils considèrent les ressources disponibles au sein de l'entreprise comme trop faibles pour assurer un développement international, en particulier au plan financier.

Ces motivations apparaissent presque parfaitement complémentaires à celles des dirigeants qui ont retenu l'option « croissance internationale »; en effet, ceux-ci évoquent les motivations suivantes de manière prioritaire 1) la perception de l'existence d'opportunités internationales (résultats de commandes non sollicitées ou d'actions de l'entreprise), 2) l'existence d'une capacité de production inutilisée et 3) la disponibilité de l'aide financière gouvernementale à l'exportation.

Replacés dans une perspective d'intervention, ces résultats indiquent les motivations majeures à renforcer et les freins majeurs à lever pour atteindre un accroissement de l'implication internationale des entreprises; ils suggèrent aussi une segmentation des entreprises permettant d'approcher chaque catégorie d'entreprise avec des moyens spécifiques et adaptés à leur situation.

À la lumière de ces éléments, plusieurs formes d'intervention gouvernementale en matière d'aide à l'exportation apparaissent justifiées. Qu'en est-il des perceptions des dirigeants d'entreprise par rapport à ces différentes formes d'aide? C'est la question à laquelle nous apportons une réponse dans la section suivante.

#### F — Perceptions des dirigeants d'entreprise québécoise par rapport aux différents types d'aide gouvernementale à l'exportation et degré de satisfaction des bénéficiaires de programmes

Dans le volet de notre étude portant sur l'aide gouvernementale à l'exportation nous avons interrogé les dirigeants québécois selon deux directions: d'une part nous avons testé leurs perceptions quant à l'importance des différents types d'aides gouvernementales à l'exportation, et d'autre part nous avons interrogé ceux qui avaient l'expérience de programmes sur leur degré de satisfaction par rapport à l'aide reçue. Nous traiterons successivement des résultats obtenus sur ces deux points dans les lignes qui suivent.

## G — L'importance perçue des différents types d'aide gouvernementale à l'exportation par les responsables d'entreprise québécois

Nous avons mesuré cette dimension en demandant aux répondants d'évaluer sur une échelle allant de « pas du tout important » à « très important », l'importance qu'avait à leur avis, chaque forme d'aide à l'exportation pour le développement international des entreprises québécoises. Les énoncés utilisés décrivaient une forme particulière d'aide et un ou plusieurs programmes et/ou organismes gouvernementaux québécois et/ou canadiens.

Pour fins de traitement, l'échelle d'importance a été considérée comme une échelle d'intervalle graduée de 1 à 5 et les moyennes par type d'aide ont été calculées. Par ailleurs, une analyse comparative des perceptions des répondants d'entreprises non exportatrices et de celles des répondants d'entreprise exportatrices a été conduite. Nous avons prévu, dans une certaine mesure, des réponses différentes de la part de ces deux groupes, dont les attentes et le degré de connaissance par rapport à l'aide à l'exportation étaient supposés différents.

Le tableau 17 indique les résultats détaillés selon les types d'aide et les catégories de répondants.

L'évaluation moyenne des différents types d'aide par les non-exportateurs et les exportateurs se situe entre les valeurs 3.15 et 4.19 sur une échelle du type suivant: pas du tout important 1), pas important 2), moyennement important 3), important 4), très important 5). L'évaluation moyenne varie donc de « moyennement important » à « important » selon les types d'aide. On notera que les exportateurs se montrent plus discriminants (3.15 à 4.19) que les non-exportateurs (3.5 à 4.11) et aussi plus sévères vis-à-vis de certaines formes d'aides.

Chez les exportateurs, les cinq types d'aide qui obtiennent les scores moyens les plus élevés sont, dans l'ordre, les suivants: 1. subvention aux exportateurs, 2. prêts et garanties de prêts aux exportateurs, 3. remboursement de droits de douane, 4. aide au financement d'actions de prospection ou de promotion, 5. aide à la commercialisation, la publicité et la promotion. Chez les non-exportateurs, un classement en terme de scores moyens les plus élevés donne des résultats différents: 1. aide à la commercialisation, la publicité et la promotion, 2. prêts et garanties de prêts aux exportateurs, 3. subvention aux exportateurs, 4. assurance à l'exportation, 5. informations aux exportateurs sur les opportunités d'affaires à l'étranger, les problèmes juridiques et financiers.

On constate donc que les deux groupes valorisent beaucoup l'aide financière mais que les non-exportateurs accordent une importance plus grande aux aides relatives au développement des exportations alors que les exportateurs valorisent des formes d'aide directement reliées à la facilitation des activités d'exportation.

Cette remarque se confirme lorsqu'on observe les éléments sur lesquels le degré d'importance moyen accordé par les deux groupes diverge de façon statistiquement significative. Ainsi, les non-exportateurs valorisent plus que les exportateurs l'aide à la commercialisation, la publicité et la promotion, l'information sur les opportunités d'affaires et les problèmes juridiques et financiers, les conseils techniques sur les problèmes financiers, d'assurance, de transport et d'adaptation de

TABLEAU 17

Comparaison de l'importance moyenne perçue des différents types d'aide entre les exportateurs et les non-exportateurs

Variable	Importance moyenne exportateurs	Importance moyenne non-exportateurs	T-Test	Prob 7 ITI
Subventions accordées aux exportateurs	4.185	4.036		NS
Prêts	4.141	4.103		NS
Remboursement de droits de douanes sur les marchés importés puis réexportés	4.085	3.988		NS
Aide à la commercialisation	3.928	4.112	1.842	0.0662
Assurances à l'exportation	3.884	4.006		NS
Aide au financement d'achats de pros- pection	4.011	3.713	2.693	0.0074
Informations fournies aux exportateurs	3.688	4.000	2.823	0.0050
Conseils techniques	3.426	3.782	3.127	0.0019
Crédit aux acheteurs étrangers	3.490	3.496		NS
Information aux acheteurs étrangers	3.254	3.584	2.741	0.0064
Conseils sur les problèmes financiers	3.156	3.659	4.293	0.0001

produit, ainsi que l'information aux acheteurs étrangers. Le seul élément auquel les exportateurs accordent une importance plus grande que les non-exportateurs est l'aide au financement d'actions de prospection ou de promotion.

Ces résultats semblent donc indiquer des divergences dans les attentes des dirigeants d'entreprise vis-à-vis de l'aide gouvernementale à l'exportation selon qu'ils sont exportateurs ou non-exportateurs.

### I — Degré de satisfaction des dirigeants québécois par rapport à l'aide reçue en matière d'exportation

En plus d'évaluer l'importance perçue des différentes formes d'aide gouvernementale à l'exportation nous avons aussi demandé aux répondants qui en avaient l'expérience d'indiquer leur degré de satisfaction par rapport à des programmes particuliers.

À la question: « Dans les cinq dernières années, votre entreprise a-t-elle bénéficié d'un programme d'aide à l'exportation, canadien ou québécois? », 199 répondants (41.5%) ont répondu positivement, 261 (54.4%) ont répondu négativement, et 20 (4.17%) ont déclaré ne pas savoir. Notre échantillon comprenait donc 199 entreprises dont les dirigeants avaient déjà expérimenté un programme quelconque d'aide gouvernementale à l'exportation. Le tableau 18 résume les résultats obtenus en matière de degré de satisfaction par rapport aux différents programmes. Les programmes les plus cités ont été le programme APEX (Québec), le programme de la Société de Développement Industriel du Québec portant sur le remboursement partiel des intérêts d'emprunts contractés pour fins d'exportation à condition qu'un taux de croissance minimum des ventes à l'exportation soit atteint, le Programme de Développement des Marchés d'Exportation (PDME, fédéral) et les programmes de financement et d'assurance de la SEE.

Le degré de satisfaction par rapport aux programmes reçus apparaît assez élevé en moyenne, il varie de « assez satisfaisant » à « très satisfaisant ». On notera le degré de satisfaction relativement peu élevé par rapport au programme de prise en charge partielle des intérêts d'emprunt par la SDIQ. Il convient de remarquer que ce programme est le seul qui soit lié à une évaluation de la performance réalisée à l'exportation. Les commentaires fournis par certains répondants pour expliquer leur évaluation faisaient souvent mention de cette dimension et du fait que les objectifs exigés étaient difficiles à atteindre.

En conclusion à cette section sur les perceptions des dirigeants d'entreprise québécois par rapport aux différents types d'aide gouvernementale à l'exportation on retiendra les éléments suivants:

1. Tous les types d'aide gouvernementale à l'exportation sont perçus comme importants par les dirigeants d'entreprise québécois.
2. Les formes d'aide financière se voient accorder une importance très grande par les responsables d'entreprise.
3. Les exportateurs et les non-exportateurs n'accordent pas la même importance aux différents types d'aide; les exportateurs privilégient les formes d'aide directe-

TABLEAU 18

Degré de satisfaction moyen des répondants par rapport aux programmes et types d'aide à l'exportation

Programme et type d'aide reçue	Nombre de bénéficiaires	Proportion par rapport au nombre total de bénéficiaires (%)*	Degré moyen de satisfaction**
APEX	96	48.24	3.31
SDI	79	39.70	2.59
PDME	72	36.18	3.10
SEE	12	6.03	3.25
Draw backs	9	4.52	3.00
MEER	9	4.52	3.67
ACDI	6	3.02	3.50
PPP	5	2.51	3.00

\* Le pourcentage est calculé par rapport au nombre de répondants ayant déclaré avoir bénéficié d'un programme d'aide à l'exportation dans les cinq dernières années — Les pourcentages ne s'additionnent pas à 100% car un répondant pouvait mentionner plusieurs programmes.

\*\* Le degré de satisfaction a été évalué à partir d'une échelle passant de « pas du tout » à « très satisfaisant »: pas du tout satisfaisant = 0; peu = 1; moyennement = 2; assez = 3; très = 4.

ment reliée à la réalisation d'activité d'exportation en particulier en matière de financement alors que les non-exportateurs semblent accorder plus d'importance aux aides qui prennent la forme de conseil, d'information sur les opportunités et problèmes reliés à l'exportation.

4. Le degré de satisfaction par rapport aux programmes d'aide reçu est élevé de manière générale. Toutefois, on a constaté un degré de satisfaction moindre par rapport à un programme dont l'attribution est reliée à la performance export de l'entreprise. À prime abord, cette réaction des répondants ne nous étonne pas puisqu'elle peut traduire un certain inconfort à être soumis à une évaluation portant sur une certaine période de temps après l'obtention de l'aide; cette approche contraste nécessairement avec les types d'aide n'impliquant pas de suivi. Cependant, il y aurait lieu de vérifier si un certain degré de mécontentement ne serait pas relié aux modalités d'application et aux critères de performance retenus.

## CONCLUSIONS

Par leurs interventions en matière d'aide à l'exportation, les gouvernements canadien et québécois s'efforcent d'influencer le processus décisionnel des responsables d'entreprise en matière de croissance. Un modèle théorique du processus décisionnel permet de construire une typologie des différentes formes d'aide.

Toutefois, la revue des études théoriques et empiriques sur le comportement d'exportation des entreprises montre que le processus que les gouvernements cherchent à influencer reste assez mal connu; des modèles descriptifs existent, mais on ne trouve pratiquement aucun modèle explicatif validé. Il nous semble primordial, pour l'amélioration et la rationalisation de l'aide à l'exportation, que des efforts de recherche soient engagés pour améliorer le niveau de connaissance du phénomène de la prise de décision d'internationalisation. Les études récentes sur les intentions décisionnelles nous paraissent ouvrir une voie prometteuse. Elles devraient toutefois être complétées par une vérification de la réalisation des intentions par des études longitudinales. Par ailleurs, des études de cas approfondies permettraient une meilleure connaissance des processus décisionnels au sein des entreprises.

Notre étude empirique a permis de mettre en évidence les différences entre exportateurs et non-exportateurs en matière d'intention de croissance. Ce résultat suggère la mise en place de stratégies d'intervention différenciées par les deux groupes d'entreprises. Nous avons aussi identifié les principaux déterminants des intentions de croissance des dirigeants québécois. Le fait que la perception d'opportunités de croissance internationale, l'existence de ressources disponibles dans l'entreprise et la possibilité de bénéficier d'aide financière gouvernementale dominent les motivations des dirigeants qui envisagent la croissance internationale, semble justifier la nature actuelle des aides à l'exportation. Toutefois, le degré d'influence effectif de l'aide gouvernementale à l'exportation sur les politiques poursuivies par les compagnies reste à établir. Il s'agit, à notre avis, d'un domaine qui reste largement à étudier; or, l'évaluation de l'influence réelle des efforts

accomplis pour inciter les entreprises à se développer internationalement permettrait véritablement d'en estimer le bien-fondé économique.

Par ailleurs, notre étude indique que l'importance accordée par les entrepreneurs à l'aide gouvernementale à l'exportation est grande et que le degré de satisfaction des bénéficiaires est élevé pour l'ensemble des programmes cités. L'aide financière est privilégiée par l'ensemble des répondants et on a constaté des attentes différentes de la part des non-exportateurs par rapport aux exportateurs. Ces résultats ne permettent donc pas de mettre en évidence des besoins insatisfaits ou mal satisfaits chez les dirigeants d'entreprise en matière d'assistance gouvernementale à l'exportation.

Nous conduisons présentement des analyses plus approfondies des données à notre disposition de manière à tester certaines hypothèses soulevées dans cet article. Par ailleurs, une réplique de notre recherche est prévue au cours de la prochaine année afin d'analyser les comportements réels en comparaison avec les intentions exprimées par les dirigeants. Nous espérons que cet article sera l'occasion d'échanges fructueux avec les chercheurs intéressés et les responsables concernés par ce type de problème et qu'il suscitera des recherches sur les phénomènes discutés.